

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยฉบับนี้ ได้รวบรวมประเด็นสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาถึง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ โดยได้แบ่งการนำเสนอเนื้อหาในบทนี้ ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว
- 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship: CE)

เนื้อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ 2) แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) 3) การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) 4) ตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) 5) สรุปการสร้างโมเดลการวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

2.1.1 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ

แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) นั้น มีมานานแล้วกว่า 200 ปี (Kuratko et al., 2011: 9) ซึ่งคำว่า “Entrepreneur” มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศสคำว่า “Entre” หมายถึง “ระหว่าง” และคำว่า “Prendre” หมายถึง “ได้มา นำไปใช้” คำทั้งสองมีความหมายรวมกันว่า “Undertake” หมายถึง ผู้ซื้อ ผู้ขาย ที่ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ หรือ

เป็นคนที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการระบบ และสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจได้ (Kuratko and Hodgetts, 2007: 32)

ในปัจจุบัน แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ได้รับความสนใจจากทั้งนักวิจัยและผู้ดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเหตุผลสำคัญ คือ ความเป็นผู้ประกอบการมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกประเภท ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์กรธุรกิจ และยังสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจ สร้างทีมงานที่มีทักษะและศักยภาพ นอกจากนี้ยังมีบทบาทต่อการกระตุ้นกลไกทางเศรษฐกิจ โดยการเปลี่ยนเทคโนโลยีและระบบจัดการให้เป็นสินค้าและบริการที่ดีขึ้น รวมทั้งยังกระตุ้นคู่แข่งทางการค้าให้ปรับปรุงสินค้าและกระบวนการต่างๆ ให้พัฒนา ซึ่งความเป็นผู้ประกอบการดังกล่าว สามารถเกิดขึ้นได้กับองค์การทุกประเภทที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าในการค้นหาโอกาสในการดำเนินการ และการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการใช้ความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

ดังนั้น ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) จึงมีประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจ เนื่องจากความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มขึ้นของผลกำไรขององค์การ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ และทำให้เศรษฐกิจมีการเจริญเติบโต อันจะทำให้ห้องกิจการธุรกิจเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Kuratko et al., 2011: 7)

Kuratko และคณะ (2011: 10-11) ได้รวบรวมคำจำกัดความที่อธิบายความเป็นผู้ประกอบการไว้ 7 ประการ คือ

- 1) การสร้างความมั่งคั่งให้แก่ผู้ประกอบการ (Creation of Wealth)
- 2) การสร้างธุรกิจใหม่ (Creation of Enterprise)
- 3) การสร้างนวัตกรรม (Creation of Innovation)
- 4) การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง (Creation of Change)
- 5) การสร้างงานใหม่ (Creation of Jobs)
- 6) การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า (Creation of Value)
- 7) การสร้างความเติบโตแก่ยอดขาย รายได้ สินทรัพย์ และการจ้างงาน (Creation of Growth)

และยังได้ศึกษาความหมายของความเป็นผู้ประกอบการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 75 เรื่อง ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 จำนวนการอ้างอิง ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ

ลำดับ	ความหมายความเป็นผู้ประกอบการ	จำนวนการอ้างอิง
1	การจัดตั้งธุรกิจ	41
2	การสร้างธุรกิจใหม่/การสร้างหน่วยธุรกิจใหม่	40
3	นวัตกรรม/สินค้าหรือบริการใหม่/ตลาดใหม่	39
4	การแสวงหาโอกาส	31
5	การกล้าเผชิญความเสี่ยง/การบริหารความเสี่ยง/ความไม่แน่นอน	25
6	การค้นหาวิธีการทำกำไร	25
7	การใช้ทรัพยากรร่วมกัน/การประหยัดต้นทุน	22
8	การบริหารจัดการ	22
9	การระดมทรัพยากร	18
10	การสร้างคุณค่า	13
11	การแสวงหาโอกาสในการเจริญเติบโต	12
12	กิจกรรมในการดำเนินงาน	12
13	องค์การธุรกิจที่ดำเนินการมานาน	12
14	การดำเนินงานเชิงรุก	12
15	การสร้างการเปลี่ยนแปลง	9
16	เจ้าของกิจการ	9
17	ความรับผิดชอบ/อำนาจ	8
18	การกำหนดกลยุทธ์	6

แหล่งที่มา: Kuratko et al., 2011: 11.

อย่างไรก็ตามนักวิจัยส่วนมากได้ให้ความหมาย ความเป็นผู้ประกอบการ ว่าเป็น กระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ สร้างธุรกิจใหม่ หรือเป็นการ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็น กระบวนการสร้างนวัตกรรม หรือเป็นการเปลี่ยนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มีคุณค่า

สำหรับแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการนั้น นักวิจัยได้แบ่งแนวทางการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ 1) กลุ่มที่ศึกษาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเป็นผู้ประกอบการ เช่น การสร้างคุณค่า (Value Creation) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business) การสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ (New Product or Service) และ 2) กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ เช่น การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การแสวงหาโอกาส (Pursuit of Opportunity) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) เป็นต้น (Gartner, 1990: 15-28)

นอกจากนี้ยังแบ่งประเภทความเป็นผู้ประกอบการออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน ได้แก่

1) ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Entrepreneurship) มีลักษณะเป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็กที่ต้องการประสบความสำเร็จในธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และคอยแสวงหาโอกาสในการทำกำไรอยู่เสมอ โดยให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานด้านการเงินมากเป็นพิเศษ

2) ระดับองค์กร (Organization Level Entrepreneurship) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับย่อย ได้แก่ ระดับองค์กร (Organization Level) ระดับหน่วยธุรกิจอิสระ (Intrapreneurship) และระดับพันธมิตรธุรกิจ (Inter-Organization Entrepreneurship) ความเป็นผู้ประกอบการในระดับองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สร้างความสามารถ และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรภายในองค์กร เปรียบเสมือนเป็นผู้ประกอบการ ที่จะทำให้องค์การมีศักยภาพพร้อมที่จะยืนหยัดและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาวได้

3) ระดับประเทศ (National Level Entrepreneurship) ความเป็นผู้ประกอบการในระดับนี้ เน้นเรื่องระบบเศรษฐกิจมหภาค (Macro Economy) เช่น การจัดสรรทรัพยากร อัตราการว่างงานของคนในประเทศ และการอพยพย้ายถิ่นฐาน เป็นต้น (Belinda, Martie-Louise and Kate, 2007)

โดยสรุปแล้ว ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ส่วนใหญ่ใช้ในความหมายว่า หมายถึง การจัดตั้งธุรกิจหรือสร้างธุรกิจใหม่ โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แสวงหาโอกาสในการทำกำไรจากความเสี่ยงที่ผ่านการคิดวิเคราะห์แล้ว โดยการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณค่าส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งความหมายของคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการดังกล่าวมักใช้กับองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งก่อตั้งหรือริเริ่มประกอบกิจการใหม่เท่านั้น

2.1.2 แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในชื่อของ “ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurship)” (Chang, 1998: 188) ซึ่งถูกนิยามขึ้นเป็นครั้งแรก โดย Pinchot (1985 อ้างถึงใน Chang, 1998: 188) หมายถึง บุคคลที่ทำงานในองค์กรที่ประกอบธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน มีบทบาทในการทำงานอย่างอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แสวงหาวิธีการสร้างผลผลิตในแนวทางใหม่ที่ดีกว่า โดยการมองเห็นโอกาสจากสถานการณ์รอบข้าง โดยคำว่า ผู้ประกอบการภายในองค์กรดังกล่าวมักใช้เรียกบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรที่ก่อตั้งหรือดำเนินงานมั่นคงแล้ว ในขณะที่คำว่า ผู้ประกอบการ จะใช้เรียกบุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการ หรือปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่กำลังก่อตั้งใหม่ ส่วนคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จะถูกใช้เรียกในบริบทขององค์กรที่มีขนาดกลางและใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนักวิจัยหลายท่าน (Antoncic and Zorn, 2004: 6; Kuratko et al., 2011: 11; Ozdemirci, 2011: 613) ที่นิยามความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ว่าเป็นคุณลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ หรือเป็นองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจมานานแล้ว ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าทั้งสามคำดังกล่าวมีความแตกต่างกันตรงสถานภาพขององค์กรเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จะนิยามใช้ในความหมายขององค์กรขนาดใหญ่ แต่ในปัจจุบันได้มีการศึกษาในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัว หรือ Family Business เพิ่มมากขึ้น (Antoncic and Hisrich, 2003: 7) โดยการเริ่มให้ความสำคัญต่อการสร้างธุรกิจใหม่หรือสามารถนำเอานวัตกรรมการบริหารจัดการสมัยใหม่มาบริการ ทำให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มากมาย แต่ก็ยังไม่สามารถกำหนดความหมายหรือให้คำจำกัดความได้อย่างชัดเจน (Antoncic and Hisrich, 2003: 9; Dyduch, 2008: 16) ทำให้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ดังกล่าว ถูกเรียกในชื่อที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneuring) การเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Internal Entrepreneurship) การลงทุนธุรกิจขององค์กร (Corporate Venturing) (Ozdemirci, 2011: 612) และคำอื่นๆ ที่ใช้แสดงถึงความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

นักวิจัย	ความหมาย	คำพ้องความหมาย
Guth and Ginsberg (1990: 6)	แนวทางใหม่ในการสร้างความมั่งคั่งแก่ธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน	Strategic Renerwal
Pinchot (1985: XV)	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรขนาดใหญ่	Intrapreneurship
Jenning and Lumpkin (1989: 489)	ขอบเขตในการสร้างสินค้าและบริการใหม่ หรือ ขอบเขตในการพัฒนาด้านการตลาดขององค์กร	-
Kuratko et al (1990: 50)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่	-
Covin and Slevin (1991: 7)	การเน้นความสำคัญเฉพาะกิจกรรมหลักขององค์กร และกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลากรประสานงานร่วมกับองค์กร สร้างสรรค์องค์กรใหม่ หรือเร่งเร้าให้มีการฟื้นฟูกิจการ หรือสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรนั้นๆ	-
Struwig (1991: 11-12)	ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรขนาดใหญ่ ส่งเสริมพนักงานให้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และให้ผลตอบแทนที่ดี	Intrapreneurship
Zahra (1991: 260-261)	การก่อตั้งธุรกิจใหม่ภายใต้บริบทของธุรกิจเดิม เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร	-
Stopford and Barden-Fuller (1994: 521)	การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเดิม หรือการฟื้นฟูกิจการให้กลับดีขึ้นใหม่	Corporate Venturing
Carrier (1996: 7)	กระบวนการในการสร้างธุรกิจใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรเดิม ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการทำกำไรและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กร	-

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิจัย	ความหมาย	คำพ้องความหมาย
Lumpkin and Dess (1996: 136)	กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ และกิจการการ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	Entrepreneurial Orientation
Von Hippel (1997: 63)	กิจกรรมในการค้นหาธุรกิจใหม่ขององค์กร ทั้ง จากกระบวนการดำเนินธุรกิจภายในและภายนอก องค์กร	Corporate Venturing
Hostager et al. (1998: 11-12)	พนักงานหรือหน่วยงานอิสระในองค์กรที่มี ศักยภาพ สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ ซึ่ง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) มีความสามารถ ในการเสนอความคิดเพื่อผลิตสินค้าและบริการ ใหม่ (2) สามารถเสนอความคิดในการสร้างสินค้า หรือบริการที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กร	Intrapreneurship
Covin and Miles (1999: 50)	การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม ร่วมกับการ กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานใหม่ในด้าน การจัดโครงสร้างองค์กร การตลาด หรือ อุตสาหกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันที่ยั่งยืน	-
Dess et al. (2003: 85)	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ประกอบไปด้วย 2 กระบวนการ คือ (1) การก่อตั้ง หน่วยธุรกิจใหม่ภายในองค์กร (2) การ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร	-
Sharma and Chrisman (1999)	กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มงานอิสระของ องค์กร เพื่อสร้างหน่วยธุรกิจใหม่ หรือส่งเสริม ให้องค์การธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและการ จัดการนวัตกรรม	-
Antoncic and Hisrich (2001: 498, 2003: 9)	พฤติกรรมการดำเนินงานภายในองค์กรทุกขนาด ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมนวัตกรรม อาทิ เช่น การพัฒนาสินค้า บริการ เทคโนโลยี เทคนิคการ	Intrapreneurship

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิจัย	ความหมาย	คำฟ้องความหมาย
	สนับสนุน และกลยุทธ์ขององค์กร	
Hornsby, Kuratko and Zahra (2002: 255)	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เป็นศูนย์กลางของการกระตุ้นและการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถและทักษะด้านนวัตกรรม	-
Ucbasaran et al. (2001: 63)	กระบวนการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) การก่อตั้งธุรกิจใหม่โดยการปรับเปลี่ยนสินค้า หรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน เทคโนโลยี และการจัดการนวัตกรรม (2) เปลี่ยนแนวคิดการดำเนินธุรกิจ หรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	Corporate Venturing
Altman and Zacharakis (2003: 3)	กลยุทธ์เพื่อการเติบโตขององค์กร ในการค้นพบโอกาสในการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ อาทิ การก่อตั้งธุรกิจใหม่เพื่อการจัดหาวัตถุดิบในต้นทุนที่ต่ำกว่าเดิมให้แก่ธุรกิจหลัก หรือการขายช่องทางการกระจายสินค้า	Corporate Venturing
Garvin and Levesque (2006: 102)	การสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างยั่งยืนของหน่วยธุรกิจใหม่ที่ต้องอาศัยรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กรหลัก	-
Wolcott and Lippitz (2007: 75)	การดำเนินงานเป็นทีมภายในองค์กร เพื่อสร้างหรือบริหารจัดการธุรกิจใหม่ ที่แยกจากองค์กรเดิม แต่ยังคงใช้ทรัพยากรจากองค์กรเดิมอยู่	-

แหล่งที่มา: พัฒนาจาก ก้องเกียรติ บุณยศรี, 2553: 22-25.

ตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่ามีผู้ให้คำนิยามคำว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ได้ ดังนี้

- 1) เป็นกิจกรรมเชิงประกอบการที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ก่อตั้งหรือดำเนินกิจการมาอย่างมั่นคงแล้ว โดยความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จึงขึ้นอยู่กับสถานภาพขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น
- 2) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไม่ได้มาจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำของภาพรวมทั้งองค์กร
- 3) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร หรือการก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่
- 4) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับนวัตกรรมทางความคิด โดยการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ และกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 5) มีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร

กล่าวโดยสรุป ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) หมายถึง ความสามารถโดยรวมขององค์กรที่ก่อตั้งมาอย่างมั่นคงแล้ว ในการใช้นวัตกรรมทางความคิด แสวงหาช่องทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการ และกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และเป็นความร่วมมือกันทั้งองค์กรในการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบขององค์กร อาทิ การก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว

2.1.3 การเปรียบเทียบความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีคุณลักษณะหลายอย่างที่เหมือนกัน (Morris, Kuratko and Covin, 2008: 145) ได้แก่ การสร้างธุรกิจใหม่ การก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ขององค์กร การเติบโตขององค์กรธุรกิจขนาดเล็ก และการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานในองค์กรขนาดใหญ่ (Low and MacMillan, 1988: 141; Morris and Kuratko (2002: 60-62) ซึ่งความเหมือนระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการ กับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ดังกล่าว สรุปให้เห็นตามตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ข้อสรุปความเหมือนระหว่างความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

-
1. มีความชัดเจนในกระบวนการและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ
 2. ให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 3. ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความเป็นผู้ประกอบการ มีทักษะการบริหารจัดการพร้อมที่จะดำเนินงานเชิงรุก
 4. ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความขยัน หมั่นเพียร ความอดทน
 5. ความปรารถนาอย่างแรงกล้า คือการส่งมอบคุณค่าสูงสุดให้ลูกค้า
 6. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง
 7. ความต้องการในการพัฒนากลยุทธ์ที่สร้างสรรค์เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 8. เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvesting Strategies)
-

แหล่งที่มา: พัฒนาจาก Morris et al., 2008: 34

จากตารางที่ 2.3 แสดงถึงคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันของ “ความเป็นผู้ประกอบการ” ที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่สำคัญของผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ กับ “ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)” ที่เป็นคุณลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ดำเนินกิจการมาระยะหนึ่งแล้ว แนวคิดทั้งสองให้ความสำคัญกับความชัดเจนของการดำเนินธุรกิจ และพนักงานที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการ สามารถบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว ตลอดจนกลยุทธ์ที่มีความสร้างสรรค์ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ Busenitz et al. (2003: 258-308) กล่าวว่า ความเป็นผู้ประกอบการมีส่วนคล้ายกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการให้ความสำคัญต่อการสร้างโอกาสและคุณค่า มีลักษณะการทำงานเชิงรุก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยง

นอกจากนั้นผลการศึกษาของ Morris and Kuratko (2002: 63) ยังอธิบายถึงข้อแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ไว้หลายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ข้อสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

ความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurship	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร Corporate Entrepreneurship
1. อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการ	1. แม้ผู้บริหารจะมีจำนวนหุ้นน้อยหรืออาจจะไม่มีหุ้นเลย แต่มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว	2. การปฏิบัติงานไม่ยืดหยุ่น ต้องเป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้
3. ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้รับความเสี่ยงทั้งหมด	3. องค์กรธุรกิจรับความเสี่ยงหรือมีการกระจายความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วน
4. ข้อผิดพลาดอาจหมายถึงการเลิกกิจการ หรือการล้มละลาย	4. ความผิดพลาด คือบทเรียน เนื่องจากองค์กรสามารถรองรับความผิดพลาดได้ในระดับหนึ่ง
5. เจ้าของกิจการเป็นผู้พิจารณาเงินพิเศษ หรือรางวัล	5. การจ่ายเงินรางวัลมีความชัดเจน
6. ผลการดำเนินงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกสูง	6. มีภูมิคุ้มกันอุปสรรคภายนอก
7. ผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือนำเสนอแนวคิดใหม่ คือ ผู้ประกอบการ	7. แนวทางการดำเนินงาน หรือแนวคิดใหม่ได้จากการทำงานร่วมกันทั้งองค์กรธุรกิจ

แหล่งที่มา: พัฒนาจาก Morris and Kuratko, 2002: 63.

ความแตกต่างของรายละเอียดในตารางที่ 2.4 จะเห็นว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องของความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินงาน ในส่วนของความเสี่ยง ผู้ประกอบการจะเป็นผู้รับความเสี่ยงทั้งหมด ทั้งความเสี่ยงจากความผิดพลาดของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (Supplier) จากการเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ดั่งมาใหม่ไม่มีทรัพยากรที่มากพอ และไม่มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ส่ง

มอบปัจจัยการผลิต ในขณะที่องค์การขนาดใหญ่ที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนมากทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economic of Scale) จึงมีอำนาจในการต่อรองมากกว่า ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่วนความเสี่ยงด้านอื่นๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน จากระบบเศรษฐกิจตกต่ำ ความเสี่ยงเรื่องบุคลากรจากการบริหารงานของฝ่ายบุคคล เป็นต้น

ส่วนความแตกต่างในเรื่องแนวทางการดำเนินงาน พบว่า ผู้ประกอบการจะมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากกว่า เพราะมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้ตามต้องการ และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเพื่อทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ แต่เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น อาจหมายถึงการล้มละลายหรือการล้มเลิกกิจการ ส่วนองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ที่มีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) จะมีความยืดหยุ่นในการทำงานน้อย การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จึงอาจเกิดขึ้นช้ากว่า เพราะใช้เวลาในการระดมความคิดเห็นหรือเปิดโอกาสให้พนักงานระดับชั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นจะถือว่าเป็นบทเรียนและแก้ไขให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป (Morris et al., 2008: 35-39)

แต่อย่างไรก็ตามยังมีการอธิบายถึงความแตกต่างของ ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตามตารางที่ 2.5 โดย ถ้านักวิจัยตั้งคำถามการศึกษาเพื่อต้องการทราบคุณลักษณะเฉพาะขององค์การ อาทิ “ธุรกิจไหนที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้อง (What business do we enter?)” “ความเป็นเจ้าของกิจการต้องระกอบด้วยอะไรบ้าง “What entrepreneurship consists of?” หรือ “จะเกิดอะไรขึ้นเมื่อผู้ประกอบการเริ่มดำเนินงาน “What happens when entrepreneur act? แล้วผู้ประกอบการทำอะไร (How they act?)” หรือ “อะไรคือสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำโดยพื้นฐาน (What do entrepreneurs essentially?)”

จากข้อความดังกล่าว จะเห็นว่านักวิจัยใช้คำว่า “ความเป็นผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneurship” เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การ หรือพฤติกรรมในการจัดการของเจ้าของกิจการเป็นหลัก แต่เมื่อนักวิจัยตั้งคำถามการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการการศึกษาระบวนการดำเนินงาน กลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ จะตั้งคำถามว่า “จะเข้าไปเริ่มต้นธุรกิจใหม่ได้อย่างไร (How are new ventures undertaken?)” หรือ จะทำอย่างไรให้กิจกรรมของความเป็นผู้ประกอบการบรรลุผล (How are entrepreneurial activities implemented?) หรือทำอย่างไรให้เจ้าของกิจการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการแบบผู้ประกอบการ” หรือ “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจใหม่ประสบความสำเร็จ How do we make the new business succeed?” หรือ “การเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่จะต้องทำอย่างไร (How new entry is undertaken?)” จากคำถามดังกล่าวที่ใช้ถามเพื่อ

ต้องการศึกษากระบวนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร นักวิจัยจะเรียกกระบวนการเหล่านี้ว่า การศึกษาความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

จะเห็นว่ามีความไม่ชัดเจนเกิดขึ้นระหว่างความแตกต่างของ ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ดังนั้น ก้องเกียรติ บุณยศรี (2553: 19) จึงได้รวบรวมคำถามที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของแนวคิดทั้งสอง โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาให้เห็นดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้ประกอบการกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของการศึกษา

นักวิจัย	ความเป็นผู้ประกอบการ	ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร
Stevenson and Jarillo (1990)	จะเกิดอะไรขึ้นเมื่อผู้ประกอบการเริ่มดำเนินการ ?	
Richard et al. (2004)	เราเข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจไหน ?	เราจะทำธุรกิจใหม่ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ?
Lumpkin and Dess (1996)	ความเป็นผู้ประกอบการมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ?	จะเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่ได้อย่างไร ?

แหล่งที่มา: ก้องเกียรติ บุณยศรี, 2553: 19.

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีความเหมือนกันในด้านให้ความสำคัญกับความชัดเจนของการดำเนินธุรกิจ และพนักงานที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการ สามารถบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว ตลอดจนกลยุทธ์ที่มีความสร้างสรรค์ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ทั้งคูมีความแตกต่างกันในด้านการจัดการความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินงาน นอกจากนั้น คำว่า “ความเป็นผู้ประกอบการ” จะใช้เรียก ผู้ประกอบการ หรือองค์กรขนาดเล็กที่ดั่งใหม่ ในขณะที่คำว่า “ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)” ใช้เรียกองค์กรที่ก่อตั้งอย่างมั่นคงแล้ว

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีหน่วยการศึกษาในระดับองค์กร ดังนั้น คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการดังกล่าว จึงมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร มากกว่าคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการระดับปัจเจกบุคคล ดังตัวบ่งชี้ที่แสดงในตารางที่ 2.6

2.1.4 ตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีนักวิจัยจำนวนมากได้นำเสนอมิติหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ไว้อย่างหลากหลาย โดยในระยะแรกมีนักวิจัยหลายท่าน (Miller, 1983; Ginsberg, 1985; Covin and Slevin, 1986; 1989; Morris and Paul, 1987; Schafer, 1990; Covin and Slevin, 1991; Naman and Slevin, 1993; Luo and Zhou, 2005) ได้นำเสนอตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ว่าควรประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ Innovativeness Risk-Taking และ Proactiveness ในขณะที่นักวิจัยอีกท่าน (Zahra, 1993; 1995; Zhang, Wan and Jia, 2008) ได้ให้ความเห็นแย้งว่า ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้นี้ดังกล่าว ควรประกอบด้วย Innovativeness New Business Venturing และ Self-Renewal จะมีความเหมาะสมมากกว่า ทำให้ในระยะที่สอง ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ได้ถูกพัฒนาเพิ่มเติมขึ้นเป็น 4 ตัวบ่งชี้ (Miller and Friesen, 1982; Covin and Miles, 1999; Antoncic and Hisrich, 2001; 2004; Yang, Li-Hua, Zhang and Wang, 2007; Wang and Zhang, 2009; Ozdemirci, 2011; Rojas, Morales and Sanchez, 2011) ได้แก่ New Business Venturing Innovativeness Self-Renewal และ Proactiveness ในขณะที่นักวิจัยบางส่วน (Covin and Covin, 1990; Dean, 1993) ได้เสนอแนะว่าตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้นี้ดังกล่าว ควรประกอบด้วย Innovativeness Proactiveness Risk-Taking และ Competitive Aggressiveness มากกว่า

ในระยะที่สาม Lumpkin and Dess (1996) จึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เพิ่มเติมจาก Covin and Covin (1990) และ Dean (1993) ขึ้นมาเป็น 5 ตัวบ่งชี้ โดยเพิ่มด้าน Autonomy เข้ามา ทำให้ตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวดังกล่าว ประกอบด้วย Innovativeness Proactiveness Risk-Taking Competitive Aggressiveness และ Autonomy นอกจากนี้ในระยะหลังยังพบว่า มีนักวิจัยอีกท่าน (Antoncic and Hisrich, 2003) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ว่าควรประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ New Business Venturing, Product/Service Innovation Process Innovation Self-Renewal Risk-Taking Proactiveness และ Competitive Aggressiveness

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จะเห็นว่า ยังไม่มีมิติหรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่แสดงถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) (Covin and Miles, 1999) ดังนั้นการศึกษานี้จึงได้

รวบรวมตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ทั้งหมดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยแสดงให้เห็นในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การรวบรวมตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ CE													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Miller and Friesen (1982)	X	X				X	X							
2	Miller (1983)	X	X	X											
3	Ginsberg (1985)	X	X	X											
4	Covin and Slevin (1986)	X	X	X											
5	Morris and Paul (1987)	X	X	X											
6	Covin and Slevin (1989)	X	X	X											
7	Covin and Covin (1990)	X	X	X		X									
8	Schafer (1990)	X	X	X											
9	Guth and Ginsberg (1990)	X						X							
10	Longnecker and Moore (1991)			X							X				X
11	Covin and Slevin (1991)	X	X	X											
12	Dean (1993)	X	X	X		X									
13	Naman and Slevin (1993)	X	X	X											
14	Hornsby et al. (2002)			X	X						X	X	X		
15	Zahra (1993)	X					X	X							
16	Zahra (1995)	X					X	X							
17	Lumpkin and Dess (1996)	X	X	X	X	X									
18	Zahra and Covin (1997)		X	X					X						
19	Covin and Miles (1999)	X	X				X	X							

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

[illegible]

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวบ่งชี้ CE													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
40	อุบลวรรณ ภวกันันท์ (2553)	X		X	X	X					X				
41	ปรารถนา โมลิโต (2554)			X							X				X
รวมจำนวนตัวบ่งชี้ CE		32	28	26	3	6	16	18	2	1	6	1	1	2	3

หมายเหตุ: ดัชนีตัวบ่งชี้ CE: 1 = Innovativeness, 2 = Proactiveness, 3 = Risk-Taking, 4 = Autonomy, 5 = Competitive aggressiveness, 6 = Self-Renewal, 7 = New business venturing, 8 = Product/service innovation, 9 = Process innovation, 10 = Need for achievement, 11 = Goal orientation, 12 = Internal locus of control, 13 = Independence, 14 = Self confidence

ตารางที่ 2.7 สรุปผลการจัดลำดับตัวบ่งชี้ที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดจากการทบทวนวรรณกรรม

อันดับ	ตัวบ่งชี้ที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด	จำนวนครั้ง
1	การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)	32
2	การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)	28
3	การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking)	26
4	การสร้างธุรกิจใหม่ (New business venturing)	18
5	การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal)	16

จากการรวบรวมตัวบ่งชี้ของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ตามตารางที่ 2.7 พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุดในงานวิจัย ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) 2) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) 3) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) 4) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และ 5) การปรับองค์การใหม่

(Self-Renewal) ซึ่งตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์ได้ดังกล่าวปรากฏว่าสอดคล้องกับโมเดลวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ที่ Mokaya (2012: 140) ได้เคยศึกษาไว้ โมเดลวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ดังกล่าว ประกอบด้วย การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์การใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และ การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) ดังนั้นการศึกษานี้จึงเลือกใช้โมเดลวัดความเป็นผู้ประกอบการของ Mokaya (2012) เป็นโมเดลหลักในการศึกษาวิจัย

2.1.4.1 การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness)

โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึง “นวัตกรรม” ผู้คนส่วนมากจะนึกถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูง เช่น รถยนต์รักษาสีสิ่งแวดล้อม (Eco Car) ที่วีจอบเนน และโทรศัพท์สมาร์ทโฟน แต่การสร้างนวัตกรรมไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะสินค้า อุปกรณ์ ที่ใช้เทคโนโลยีสูงในการผลิตเท่านั้น ยังครอบคลุมถึง การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive Innovation), นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงาน (Process Innovation) และนวัตกรรมในการบริการ (Service Innovation) (Morris and Kuratko, 2002: 39-40)

นักวิจัยด้านนวัตกรรมได้แบ่ง การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Productive Innovation) ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ “นวัตกรรมส่วนเพิ่ม และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง” โดยนวัตกรรมส่วนเพิ่มได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การพัฒนาชิปประมวลผลคอมพิวเตอร์ของ Intel ที่พัฒนาเพิ่มเติมจากชิปประมวลผลรุ่นก่อน ในทางกลับกันนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเดิม อาทิเช่น กล้องดิจิทัล ถือเป็นนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง จากเทคโนโลยีการใช้ฟิล์มการใช้ฟิล์มเคลือบสารเคมี

ในอดีตที่ผ่านมาเราจะคิดกันแต่เพียงว่า นวัตกรรมอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ความจริงแล้ว นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงานมีความสำคัญเท่าเทียมกันต่อความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ (Ralph Katz, 2006 อ้างถึงใน ฌัฐยา สันตระการผล, 2549: 29) เพราะนวัตกรรมดำเนินงานทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายลดลง การดำเนินงานมีความรวดเร็วขึ้น และทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ซึ่งนำไปสู่การบริการลูกค้าที่ดีขึ้นกว่าเดิม (Morris et al., 2008: 55) ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร Nucor คือ การนำเอาเทคโนโลยีของเยอรมันเข้ามาใช้ในกระบวนการหล่อเหล็ก ทำให้ช่วยลดต้นทุน

ในส่วนของนวัตกรรมในการบริการ (Service Innovation) Morris et al. (2008: 55) ได้อธิบายว่า การบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่นวัตกรรมสามารถเข้ามามีบทบาทสำคัญ เมื่อองค์กรธุรกิจ

ย้อนกลับมาคิดว่า จะให้บริการลูกค้าให้ดีที่สุดได้อย่างไร นวัตกรรมในการบริการจึงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่องค์กร ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรมในการบริการ เช่น America Online (AOL), Jet Blue, MSNBC, 3-Com, E*Trade และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ใช้นวัตกรรมเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของการตลาดท่องเที่ยวจากการดำเนินแคมเปญ Amazing Thailand ที่ทำให้ชาวไทยเห็นความสำคัญของการท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น

แม้ว่านวัตกรรมจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน แต่สำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว นั้น พบว่า มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมน้อยมาก ดังนั้น อุตสาหกรรมท่องเที่ยวจึงถือเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมอื่นๆ อาทิเช่น นวัตกรรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้ก่อให้เกิดรูปแบบการท่องเที่ยวอื่นๆ ตามมา เช่น การท่องเที่ยวโดยรถไฟ การท่องเที่ยวโดยรถยนต์ และการท่องเที่ยวโดยเครื่องบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นวัตกรรมสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ช่วยเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวที่มีรายได้ปานกลางสามารถเดินทางท่องเที่ยวโดยเครื่องบินได้ นอกจากนี้ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการท่องเที่ยวยังมีผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ โดยได้ลดบทบาทของผู้ค้าคนกลางลง เช่น บริษัทนำเที่ยว และได้เพิ่มอำนาจในการซื้อขายรายการท่องเที่ยวหรือบริการที่เกี่ยวข้องให้กับนักท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น

นวัตกรรมการท่องเที่ยว จึงหมายถึง การสร้างสินค้าใหม่ให้กับวงการท่องเที่ยว เช่น แหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ หรือการลดต้นทุนในการให้บริการ เช่น การขายบัตรของขั้วรายการนำเที่ยวผ่านทางระบบออนไลน์ของบริษัทนำเที่ยว หรือเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานการตลาดท่องเที่ยว เช่น การดำเนินแคมเปญ Amazing Thailand เป็นต้น (วไลลักษณ์ น้อยพยัคฆ์, ม.ป.ป.: 1-5)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การเป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยการมุ่งเน้นการรวบรวม การผสมผสาน หรือการสรรค์สร้างแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิม และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) พิจารณาได้จากการกระทำที่ริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างแนวคิดใหม่ที่ดีกว่าและแตกต่างจากเดิม และสามารถนำแนวคิดนั้นมาสร้างโอกาสการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (Carrier, 1996; Morris and Kuratko, 2002; Zhan, 2006)

นอกจากนี้ได้นักวิจัยจำนวนมากกล่าวอีกว่า การสร้างนวัตกรรม หรือ Innovativeness เป็นมิติหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของ ความเป็นผู้ประกอบการของ องค์กร (CE) (Antoncic and Hisrich, 2000; Daniel, Mathew and Gretchen, 2007; Zahra, 1991)

จากตารางที่ 2.8 แสดงถึงตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งแบ่ง ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)
- 2) ความสามารถในการผลิต (Manufacture Capability)
- 3) การปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (Interaction with Outside Sources)
- 4) การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Encouragement)
- 5) การสนับสนุนนวัตกรรมจากโครงสร้างองค์กร (Organization Construction)

ตารางที่ 2.8 ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ

ตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ (Key Indicators of Innovativeness)	
ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)	ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยี จำนวนผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ระยะเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่
ความสามารถด้านการผลิต (Manufacture Capability)	การจัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์นวัตกรรม
การปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (Interaction with Outside Sources)	จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ร่วมพัฒนาเทคโนโลยี จำนวนการศึกษาด้านการตลาดร่วมกับหน่วยงานภายนอก จำนวนครั้งในการร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์กับลูกค้า
การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Encouragement)	จำนวนครั้งในการฝึกอบรม การศึกษาการสร้างนวัตกรรม การวัดเงินรางวัลตอบแทนจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์
โครงสร้างองค์กร (Organization Construction)	ทีมงาน หรือการร่วมงานพัฒนานวัตกรรม ความยืดหยุ่นในการปรับโครงสร้างองค์กร

แหล่งที่มา: ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553: 36.

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านการสร้างนวัตกรรม ว่าควรประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง
(Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Nkosi, 2011)
- 2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้อยู่เหนือคู่แข่ง
(Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Nkosi, 2011)
- 3) การสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ (Bulut, 2008; Ozdemirci, 2011; Nkosi, 2011)
- 4) การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Nkosi, 2011; Rojas et al., 2011)

ดังนั้นในการศึกษาขั้นต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม (รายละเอียดในบทที่ 3)

โดยสรุปแล้ว การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง การรวบรวม หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า หรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ หรือช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานให้แก่องค์กร โดยวัดการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้อยู่เหนือคู่แข่ง การสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และการให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี

2.1.4.2 การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness)

มิติหรือตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ลำดับที่ 2 คือ การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่องค์กรทั้งหลายต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน ให้สามารถเล็งเห็นถึงวิกฤติและโอกาสและการเตรียมการเรื่องต่างๆ ไว้รับมือได้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยลดทอนความเสียหายหรือฉกฉวยประโยชน์ที่เกิดจากสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างทันกาล

Dyduch (2008: 27) ได้ให้คำจำกัดความของการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ไว้ว่า หมายถึง การคาดการณ์ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ หรือการแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหารูปแบบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ Zhan (2006: 103) ที่สรุปความหมายของการดำเนินงานเชิงรุก ไว้ว่า “เป็นการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ โดยเน้นการริเริ่ม การสร้างการเปลี่ยนแปลง การคาดเดาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจาก

สถานการณ์คับขัน และการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน

สำหรับตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) Mokaya (2012: 135) ได้เสนอไว้หลายข้อด้วยกัน ได้แก่

- 1) รูปแบบการตัดสินใจ (กล้าหาญ, แข็งขัน)
- 2) รูปแบบการแข่งขัน (จัดคู่แข่ง)
- 3) การมีเทคนิคใหม่ๆ (การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่, การจัดการด้านเทคนิค, เทคโนโลยีในการดำเนินงาน)

4) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การก่อนที่จะเกิดสภาวะการณ์คับขัน

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ว่าควรประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่ง เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ หรือการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ มากกว่าการเป็นแค่ผู้ตอบสนอง (Wang and Zhang, 2009; Nkosi, 2011; Rojas et al., 2011)
- 2) การมีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก และการตัดสินใจที่กล้าหาญ (Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Rojas et al., 2011)
- 3) การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Knight, 1997; Rojas et al., 2011)
- 4) การใช้วิธีโต้ตอบคู่แข่งที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก (Knight, 1997; Wang and Zhang, 2009; Rojas et al., 2011)

ดังนั้นในการศึกษาขั้นต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) (รายละเอียดในบทที่ 3)

โดยสรุปแล้ว การดำเนินงานเชิงรุก หมายถึง การเป็นองค์การที่มีความพยายามเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มทดลองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อนที่อื่น เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ และสร้างความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อันจะช่วยสร้างการเจริญเติบโตให้องค์การสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว โดยวัดการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนคู่แข่ง (การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ การนำเสนอสินค้าใหม่) การมีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก และการตัดสินใจที่กล้าหาญ การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และการใช้วิธีโต้ตอบคู่แข่งที่ทำให้ไม่สามารถทำการแข่งขันได้อีก

2.1.4.3 การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking)

ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ตัวที่ 3 คือ การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) ความเสี่ยงมีหลายประเภทด้วยกัน ซึ่งความเสี่ยงแรก คือ ความเสี่ยงจากการยอมรับการประเมินสิ่งที่เสนอแก่ลูกค้า หรือเรียกว่า ความเสี่ยงด้านอุปสงค์ (Demand Side Risk) หรือความเสี่ยงด้านการตลาดได้แก่ 1) ความเสี่ยงเกี่ยวกับลูกค้า เช่น การรวมกลุ่มของลูกค้าทำให้มีอำนาจการต่อรองสูง การไม่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากการไม่เชื่อมั่นในชื่อเสียงของแบรนด์ 2) ความเสี่ยงเกี่ยวกับความมั่นคงและการเมือง ทำให้นักลงทุนขาดความเชื่อมั่นในการทำธุรกิจ 3) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขัน จากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ 4) ความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อกำหนดหรือกฎหมาย เช่น องค์กรธุรกิจถูกฟ้องร้องดำเนินคดีส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโดยรวม 5) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงินหรือเศรษฐกิจ เช่น การเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้การใช้จ่ายของผู้บริโภคหดตัว

ความเสี่ยงที่สอง คือ ความเสี่ยงด้านอุปทาน (Supply Side Risk) หรือความเสี่ยงด้านการผลิต ได้แก่ 1) ความเสี่ยงเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน เช่น ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (Supplier) มีน้อยราย ทำให้ปัจจัยการผลิตเกิดการขาดแคลน ส่งผลกระทบต่อการผลิตสินค้า 2) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงาน เช่น การประสานงานที่ผิดพลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน 3) ความเสี่ยงเกี่ยวกับเทคโนโลยี เช่น การถูกโจรกรรมข้อมูล 4) ความเสี่ยงเกี่ยวกับแรงงาน เช่น การประท้วงหยุดงานทำให้การผลิตไม่ทันตามกำหนด 5) ความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพย์สิน เช่น การขาดการบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ดีทำให้เครื่องจักรเกิดความเสียหาย เป็นต้น (David, 2006; Morris et al., 2008: 62)

ตารางที่ 2.9 ประเภทความเสี่ยงทางธุรกิจ

ความเสี่ยงด้านการผลิต	ความเสี่ยงด้านการตลาด
ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงาน 1. ความล้มเหลวในการควบคุมและทำตามข้อกำหนด 2. ความล้มเหลวในการประสานความร่วมมือกับหุ้นส่วนธุรกิจ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับความมั่นคงและการเมือง 1. เหตุการณ์ที่ทำให้ตลาดเกิดการหยุดชะงัก นักลงทุนขาดความเชื่อมั่น 2. ความไม่แน่นอนของภูมิศาสตร์การเมือง
ความเสี่ยงเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน 1. ความผิดพลาดของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต 2. ความผันผวนของต้นทุนที่สำคัญ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับลูกค้า 1. ความเสื่อมเสียของชื่อเสียงองค์กร 2. การรวมกลุ่มกันของลูกค้า

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ความเสี่ยงด้านการผลิต	ความเสี่ยงด้านการตลาด
ความเสี่ยงเกี่ยวกับเทคโนโลยี 1. การพังทลายของระบบโครงสร้างพื้นฐาน 2. การล่วงละเมิดความปลอดภัยของข้อมูล	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขัน 1. เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ 2. การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่
ความเสี่ยงเกี่ยวกับแรงงาน 1. การสูญเสียกำลังการผลิตและการหยุดชะงัก 2. การสูญเสียพนักงานที่สำคัญ	ความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อกำหนดหรือกฎหมาย 1. การออกกฎหมายใหม่ การฟ้องร้อง 2. การทุจริตของเจ้าหน้าที่ทางการเมือง
ความเสี่ยงเกี่ยวกับสินทรัพย์ 1. การสูญเสียเงินเชื่อที่คู่ค้าให้ 2. การฉ้อโกงหรือการลักขโมย	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงินหรือเศรษฐกิจ 1. ความผันผวนของตลาดเงิน 2. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

แหล่งที่มา: David, 2006.

การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) มีความสำคัญกับเรื่อง ความเสี่ยงเฉพาะบุคคล และความเสี่ยงในระดับองค์กร องค์การธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีความกล้าเผชิญความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาสในการเอาตัวรอดจากการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากการกล้าเผชิญความเสี่ยงเป็นคุณลักษณะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การธุรกิจที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (David, 2006) ซึ่ง Zhan (2006: 102-106) กล่าวว่า องค์การธุรกิจที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) จะประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเนื่องจากสามารถควบคุมความเสี่ยงได้

สำหรับตัวชี้วัดด้านการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) มีนักวิจัย (Kreiser, Marino and Weaver, 2002; Zhan, 2006) ได้นำเสนอตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยง โดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็นหลายมิติ ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมและตลาด ได้แก่
 - (1) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่
 - (2) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ของ

คู่แข่ง

(3) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

(4) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

วัฒนธรรมของผู้บริโภค

(5) กระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่

2) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงจากกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่

(1) คะแนนการรับรู้ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพของพนักงาน

3) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่

(1) คะแนนความเสี่ยงของกระแสเงินสด (Cash Flow)

(2) คะแนนความเสี่ยงการจัดการทรัพยากรทางการเงินโดยรวม

4) ตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านกฎหมาย ได้แก่

(1) คะแนนความเสี่ยงจากการฟ้องร้องของคู่แข่งทางธุรกิจ หรือผู้ส่ง

ปัจจัยการผลิต หรือลูกค้า หรือพนักงานภายในองค์กร

นอกจากนี้ David (2006) ได้เสนอตัวชี้วัดการกล้าเผชิญความเสี่ยง เรียกว่า “ระดับความฉลาดในการรู้ความเสี่ยง (Risk IQ)” ซึ่งเป็นแบบทดสอบเพื่อวัดความสามารถขององค์กรธุรกิจในการประเมินความเสี่ยงที่เรียนรู้ได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจ

และยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) ว่าควรประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1) การดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูง

ตาม (Fox, 2005; Nkosi, 2011; Shamsuddin et al., 2012)

2) พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการ

นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ (Nkosi, 2011; Shamsuddin et al., 2012)

3) การให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง (ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553)

4) การนำเสนอสินค้าและบริการออกสู่ตลาดที่ยังมีความไม่แน่นอนเป็นคน

แรก (Lumpkin and Dess, 1996; Fox, 2005; Nkosi, 2011)

ดังนั้น การศึกษาขั้นต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) (รายละเอียดในบทที่ 3)

สรุป การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร หรือความสามารถขององค์กรในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างชาญฉลาด โดยตั้งใจที่จะยอมแลกทรัพยากรขององค์กรกับโอกาสที่จะทำให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ เมื่อพิจารณาแล้วมีความคุ้มค่าที่จะเสี่ยง โดยวัดการกล้าเผชิญความเสี่ยง

(Risk-Taking) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การดำเนินงานในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงตาม พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ การให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง และการนำเสนอสินค้าและบริการออกสู่ตลาดที่ยังมีความไม่แน่นอนเป็นครั้งแรก

2.1.4.4 การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing)

Ozdemirci (2011: 612) กล่าวว่า การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่เด่นชัดที่สุด เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการนำเสนอสินค้าหรือบริการขององค์กรที่มีอยู่เดิม มาสร้างประโยชน์ให้เกิดเป็นธุรกิจใหม่ และแข่งขันในตลาดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

นักวิจัยหลายท่านให้ความหมายของ การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) ว่า หมายถึง การขยายธุรกิจเดิมหรือธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม การขยายธุรกิจเดิมหรือธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม การพัฒนาตลาดเพื่อลูกค้าใหม่ ตลอดจนการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่แก่ลูกค้า และหากเป็นองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ จะหมายถึงการจัดตั้งองค์การที่เป็นสาขาหรือเครือข่ายที่มีอิสระในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจเอง (Zahra, 1995: 234; Ozdemirci, 2011: 617; Yang et al., 2007: 157) นอกจากนี้ การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) ยังถือเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่เด่นชัดที่สุด

สำหรับตัวชี้วัดการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) มีนักวิจัย (Wang and Zhang, 2009; Ozdemirci, 2011; Rojas et al., 2011; Mokaya, 2012) นำเสนอไว้หลายตัวชี้วัดด้วยกัน ได้แก่

- 1) อัตราส่วนของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่
- 2) จำนวนธุรกิจใหม่ที่องค์การสร้างขึ้น
- 3) ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่
- 4) การขยายสายธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม
- 5) การแสวงหาธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม
- 6) การสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการในตลาดเดิม
- 7) การเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่

ดังนั้น การศึกษาต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) (รายละเอียดในบทที่ 3)

กล่าวโดยสรุป การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) หมายถึง การสร้างความแปลกใหม่ให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยวัดการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การสร้างความแปลกใหม่ให้แก่สินค้าและบริการในตลาดเดิม การขยายสายธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม การแสวงหาธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมเดิม การเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ อัตราส่วนของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่ จำนวนธุรกิจใหม่ที่ถือการสร้างขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจใหม่

2.1.4.5 การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal)

การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ต่อไปในระยะยาว เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแนวคิดทางธุรกิจ การเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจใหม่ และการเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานทั้งระบบ (Ozdemirci, 2011: 613)

มีนักวิจัยหลายท่าน (Wang and Zhang, 2009; Romero-Martinez, Fernandez-Rodriguez and Vazquez-Inchausti, 2010; Ozdemirci, 2011; Rojas et al., 2011; Shamsuddin et al., 2012; Mokaya, 2012) ได้นำเสนอตัวชี้วัดสำหรับการวัดด้านการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ได้แก่

- 1) การสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ
- 2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร
- 3) การปรับเปลี่ยนแผนกหรือหน่วยงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่ม
- 4) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจ
- 5) การสร้างกระบวนการติดตามตรวจสอบการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ
- 6) ความมีอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจในองค์กร
- 7) พฤติกรรมความก้าวร้าวในการแข่งขัน
- 8) กิจกรรมที่แสดงถึงความร่วมมือกันของหน่วยธุรกิจในองค์กรเพื่อ

สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กร

ดังนั้น การศึกษาขั้นต่อไป จะใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นเป็นขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) (รายละเอียดในบทที่ 3)

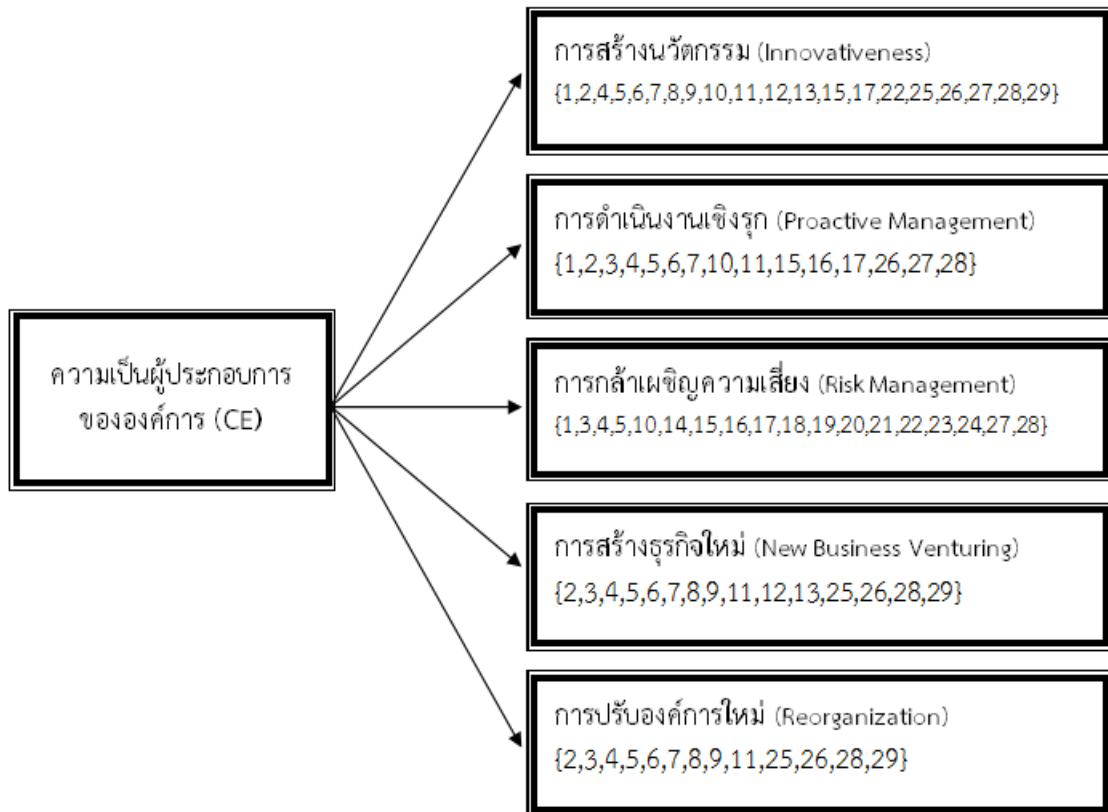
กล่าวโดยสรุป การปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) หมายถึง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแนวคิดทางธุรกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ซึ่ง

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถือเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยวัดการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) ได้จากตัวชี้วัด เช่น การสร้างนิยามใหม่ให้กับแนวคิดทางธุรกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนแผนกหรือหน่วยงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่ม การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจ การสร้างกระบวนการติดตามตรวจสอบการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ความมีอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจในองค์กร พฤติกรรมความก้าวร้าวในการแข่งขัน และกิจกรรมที่แสดงถึงความร่วมมือกันของหน่วยธุรกิจในองค์กรเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กร

จากตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ข้างต้น อันได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับองค์การใหม่ (Self-Renewal) สามารถสร้างเป็นโมเดลวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 2.1

2.1.5 สรุปการสร้างโมเดลการวัดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่ถูกอ้างอิงในงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศมากที่สุดจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ซึ่งตัวบ่งชี้นี้ดังกล่าวจะถูกนำไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในบทที่ 3 ต่อไป



ภาพที่ 2.1 โมเดลความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE)

แหล่งที่มา: 1 = Miller and Friesen, 1982; 2 = Miller, 1983; 3 = Ginsberg, 1985; 4 = Covin and Slevin, 1986; 5 = Morris and Paul, 1987; 6 = Covin and Slevin, 1989; 7 = Covin and Covin, 1990; 8 = Schafer, 1990; 9 = Guth and Ginberg, 1990; 10 = Longnecker and Moore, 1991; 11 = Covin and Slevin, 1991; 12 = Dean, 1993; 13 = Naman and Slevin, 1993; 14 = Hornsby et al., 2002; 15 = Zahra, 1993; 16 = Zahra, 1995; 17 = Lumpkin and Dess, 1996; 18 = Zahra and Covin, 1997; 19 = Covin and Miles, 1999; 20 = Rodermund and Silbereisen, 1999; 21 = Antoncinc and Hisrich, 2000; 22 = Saly, 2001; 23 = Antoncic and Hisrich, 2001; 24 = Antoncic and Hisrich, 2003; 25 = Antoncic and Hisrich, 2004; 26 = Luo and Zhou, 2005; 27 = Yang et al., 2007; 28 = Narayanan et al., 2009; 29 = Zhang et al., 2008; 30 = Wang and Zhang, 2009; 31 = Simsek et al., 2009; 32 = Ozdemirci, 2011; 33 = Rojas et al., 2011; 34 = Zehir et al., 2012; 35 = Mokaya, 2012; 36 = อาทิตย์ วุฒิกะโร, 2543; 37 = ปรินันท์ กังวานปิยศักดิ์, 2550; 38 = ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553; 39 = กฤษกร จิรภาณุเมศ, 2553; 40 = อุบลวรรณ ภวานันท์, 2553; 41 = ปรารณา โฆลิโต, 2554.

2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กร

เนื้อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กร ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) แนวคิดการวัดประสิทธิผล และ 2) การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ดังนี้

2.2.1 แนวคิดการวัดประสิทธิผลขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การส่วนใหญ่ล้วนมีจุดมุ่งหมายพื้นฐานเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร (Noruzi and Rahimi, 2010) ดังนั้น การบรรลุประสิทธิผล จึงเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ทุกองค์การให้ความสำคัญ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและแสวงหาผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด (Profit Maximization) ให้แก่องค์การ (นิภาพรรณ แสงหิรัญวัฒนา, 2554) ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรดังกล่าว เกิดจากผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น จะเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์กรครอบคลุมถึงเรื่องการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) (Lee and Choi, 2003) สืบเนื่องจากต้องศึกษาหาความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การวัดผลการดำเนินการในยุคแรกมีแนวทางในการวัดผลอยู่หลายแนวทางด้วยกัน ได้แก่ การวัดผลโดยเน้นการบรรลุเป้าหมาย (The Goal - Attainment Approach) การวัดผลเชิงระบบ (The System Approach) การวัดผลเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The Strategic-Constituencies Approach) การวัดผลการแข่งขัน-คุณค่า (The Competing - Values Approach) ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในยุคแรกดังกล่าว มักนิยมใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทำให้องค์การต้องประสบกับปัญหาในเชิงปฏิบัติ เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวไม่สามารถอธิบายผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรได้ เช่น พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ พฤติกรรมของกลุ่ม และไม่สามารถใช้วัดหรือประเมินทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible) เช่น ภาพลักษณ์องค์กร ความรู้ ชื่อเสียง ความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นเพียงข้อมูลในอดีต ไม่ได้บอกให้ทราบถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถเชิงแข่งขันในระยะยาว จากปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เหมาะสมกับบริบทของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่จึงมีการนำตัวแปรด้านอื่นๆ ที่

ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินเข้ามามากขึ้น ได้แก่ การวัดความพึงพอใจของลูกค้า การวัดความพึงพอใจของพนักงาน และการวัดคุณภาพของการบริการ นอกจากนี้การวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่ยังคำนึงถึงเรื่องของความสมดุล (Balance) ในแต่ละด้านเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสมดุลของการวัดผลในระยะสั้นและระยะยาว ความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ด้านการเงินและด้านอื่นๆ และความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การวัดผลการดำเนินงานดังกล่าวมีชื่อเรียกว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard) นั้นเอง (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

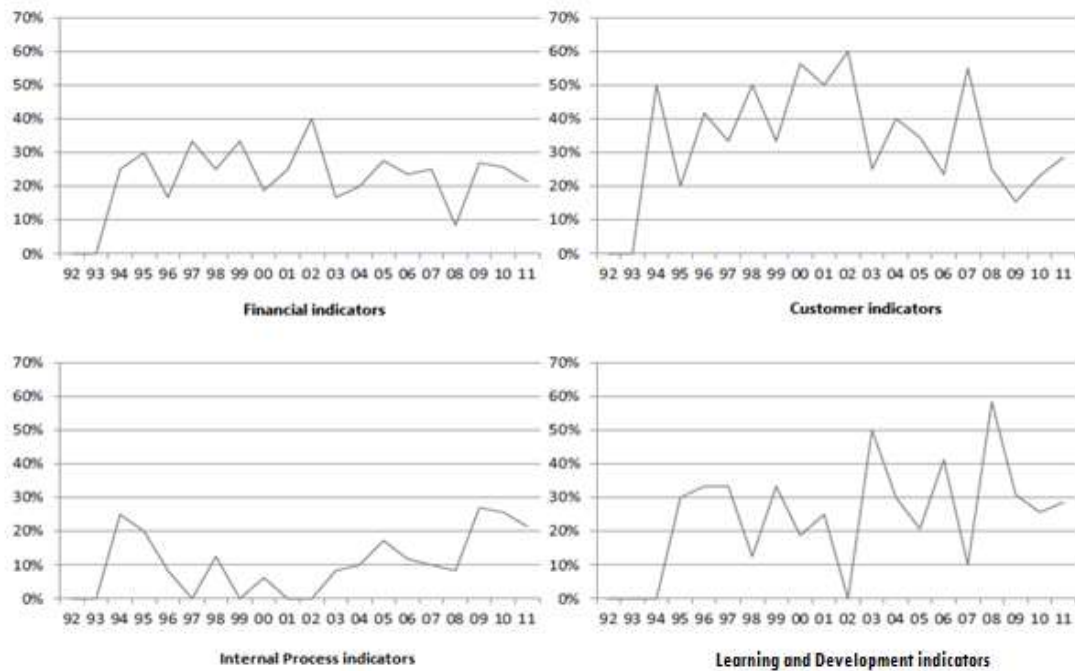
2.2.2 การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC)

จากผลการศึกษาของ Lester (2004) พบว่า 80% ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ลงความเห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้ดีที่สุด เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง และช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรโดยรวมมีความสอดคล้อง และยังมีงานวิจัยสำรวจชี้ให้เห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือที่องค์กรนิยมนำมาใช้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการใช้เครื่องมืออยู่ในระดับสูง ซึ่งเหตุผลที่ทำให้การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ดังกล่าวได้รับความนิยม เนื่องมาจากช่วงเวลาของการเปิดตัวเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรธุรกิจกำลังมองหากระบวนการประเมินผลการดำเนินงานแบบใหม่ เพื่อใช้ทดแทนระบบเก่าที่ไม่สามารถตอบสนองแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ นอกจากนี้ยังเป็นโมเดลที่สามารถเข้าใจได้ง่ายแม้จะมีความซับซ้อนอยู่ภายใน แต่ก็มีคุณลักษณะที่เด่นชัดแตกต่างจากการประเมินผลการดำเนินงานในรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากใช้จำนวนตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองตามที่จำเป็นเท่านั้น และเป็นตัวชี้วัดที่สามารถเชื่อมโยงเข้าถึงกันได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

สำหรับองค์กรธุรกิจในอนาคตต้องเท่านั้น พบว่า นิยมนำการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) มาใช้ในธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนใหญ่ สำหรับธุรกิจนำเที่ยวพบว่ามีอยู่น้อยมาก

ภาพที่ 2.2 แสดงผลการศึกษาของ Sainaghia, Phillips และ Cortia (2013) ซึ่งรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ในธุรกิจโรงแรม ตั้งแต่ปี 2535 จนถึงปี 2554 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของการนำตัวชี้วัดในแต่ละด้านมาปรับใช้ โดยตัวชี้วัดที่ในระยะหลังมีแนวโน้มถูกนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่นเดียวกับตัวชี้วัดด้านลูกค้า ที่ถูกนำมาใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน สาเหตุเนื่องมาจากเป็นยุค

ของการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นในเรื่องของการทำการตลาด (Marketing Orientation) ซึ่งสวนทางกับตัวชี้วัดด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายในที่มีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัด



ภาพที่ 2.2 แนวโน้มการนำตัวบ่งชี้การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลไปใช้ในธุรกิจโรงแรม
แหล่งที่มา: Sainaghia et al., 2013.

จากภาพดังกล่าว จะเห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจาก 4 มุมมองด้วยกัน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective), มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่อาศัยแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (BSC) เป็นแนวทางในการวัดประสิทธิผล ซึ่งให้ความสำคัญทั้งผลการดำเนินงานในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงความสมดุลระหว่างผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

2.2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)

มุมมองด้านการเงินเป็นเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อใช้วัดผลกำไรหรือขาดทุนแก่องค์การธุรกิจ เช่น การวัดในเรื่องการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) และประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization) มุมมองด้านการเงินมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรธุรกิจ (Kaplan and Norton, 1996; Nils-Goran et al., 2006) เนื่องจากเป็นตัวบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานว่ากลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจที่กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้นั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรหรือไม่ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

ถ้าองค์กรธุรกิจมีกลยุทธ์ที่จะเพิ่มรายได้ (Revenue Growth) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ และจะต้องกำหนดแนวทางในการเพิ่มรายได้ ดังตัวอย่างตัวชี้วัดที่สำคัญต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด หรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่
- 2) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งกลุ่มลูกค้าใหม่นี้อาจจะเป็นกลุ่มใหม่ทั้งในด้านภูมิภาคหรือกลุ่มลูกค้า
- 3) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวชี้วัดได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า
- 4) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวชี้วัดได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของราคา

ถ้าองค์กรธุรกิจมีกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะทำให้ต้นทุนลดลง องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุน ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ตัวชี้วัดคือ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน
- 2) การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวชี้วัดได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด
- 3) การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพจะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวบ่งชี้ได้แก่ รายได้ขององค์กรธุรกิจต่อพนักงาน หรือผลผลิตต่อพนักงาน

4) การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เนื่องจากถ้อยคำการธุรกิจมีสินทรัพย์จำนวนมาก แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ก็จะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์กร ตัวชี้วัดได้แก่ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด หรืออัตราการใช้เครื่องจักรของโรงงาน

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน เป็นมุมมองที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรธุรกิจ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อให้สามารถวัดผลกำไรหรือขาดทุนของธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction)

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) นำเสนอให้เห็นในตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Performance)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro and Voss (1991)							X			
2	Brignall and Ballantine (1996)							X	X		
3	Lernner and Haber (2001)					X			X		
4	Denton and White (2000)				X	X					X
5	Antoncic and Hisrich (2001)	X	X	X				X			
6	Atkinson and Brown (2001)							X	X		
7	Harris and Mongiello (2001)					X	X				
8	Antoncic and Hisrich (2003)	X	X	X				X			
9	Harrington (2004)				X	X			X		
10	Antoncic and Zorn (2004)	X	X	X				X			
11	Evans (2005)					X					
12	Reichel and Haber (2005)					X			X		
13	Atkinson (2006)							X	X		
14	Kim and Lee (2007)	X		X	X	X					

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Performance)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Lee and Jang (2007)	X	X								
16	Yang et al. (2007)							X	X		
17	Kuo and Chou (2008)	X			X	X		X	X	X	X
18	Doran, Haddad and Chow (2008)					X		X		X	
19	Tseng, Kuo and Chou (2008)							X			
20	Antonicic and Prodan (2008)	X	X	X				X			
21	Huang (2008)				X			X			
22	Chen (2010)	X	X								
23	Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011)					X		X			
24	Chen, Hsu, and Tzeng (2011)	X	X	X		X			X		
25	Tyagi and Gupta (2013)		X			X					
26	Sourouklis and Tsagdis (2013)	X	X	X	X						
27	Wu and Lu (2012)	X						X			
28	ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553)	X	X	X				X	X		
รวมตัวชี้วัดด้านการเงิน		12	10	8	6	12	1	16	10	2	2

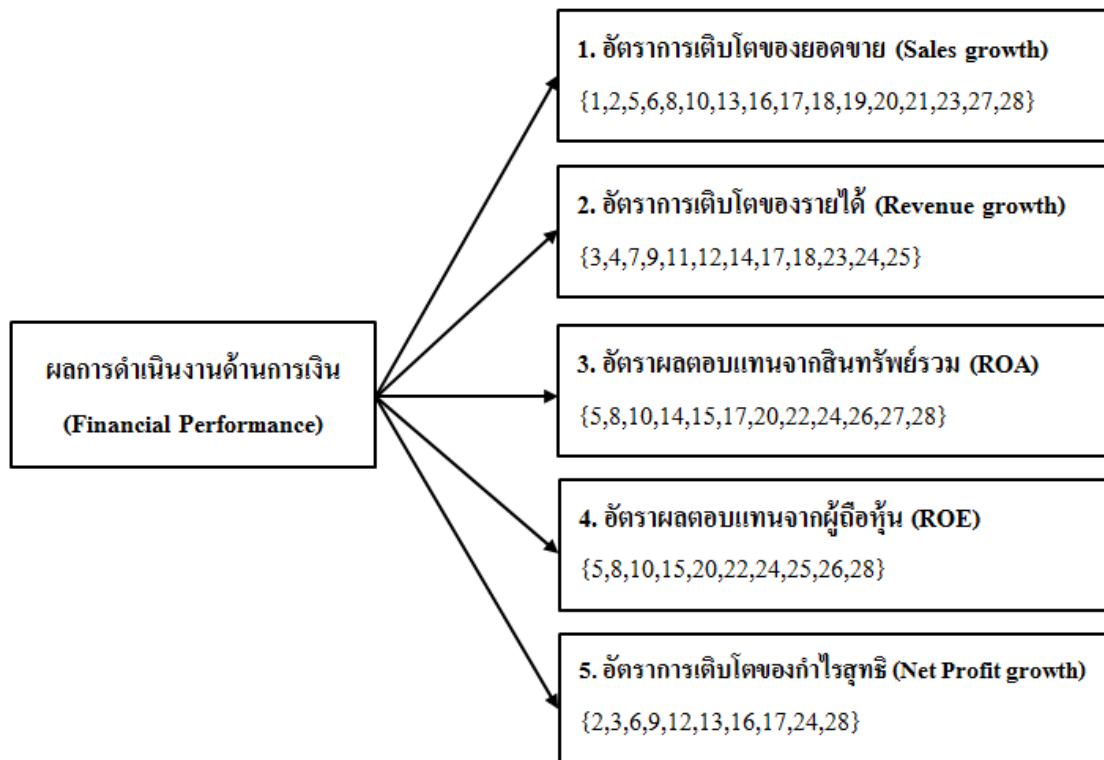
หมายเหตุ: ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Performance): 1 = Return on Assets (ROA), 2 = Return on Equity (ROE), 3 = Return on Sales (ROS), 4 = Return on Investment (ROI), 5 = Revenue Growth, 6 = Sales Revenue, 7 = Sales Growth, 8 = Net Profit Growth, 9 = Cash Flow, 10 = Cost Controls

ตารางที่ 2.11 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

อันดับ	ตัวแปร	จำนวนครั้ง ที่อ้างอิง
1	อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth)	16
2	อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth)	12
3	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)	12
4	อัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE)	10
5	อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth)	10

ตารางที่ 2.11 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) 2) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) 3) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) 4) อัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) 5) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth)

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเงินของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น (ROE) ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถสร้างเป็นโมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ดังภาพที่ 2.3 และสามารถนำไปใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในบทที่ 3 ต่อไป



ภาพที่ 2.3 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทนำที่ขนาดกลางและขนาดย่อม

แหล่งที่มา: 1 = Fitzgerald et al., 1991; 2 = Brignall and Ballantine, 1996; 3 = Lerner and Haber, 2001; 4 = Denton and White, 2000; 5 = Antoncic and Hisrich, 2001; 6 = Atkinson and Brown, 2001; 7 = Harris and Mongiello, 2001; 8 = Antoncic and Hisrich, 2003; 9 = Harrington, 2004; 10 = Antoncic and Zorn, 2004; 11 = Evans, 2005; 12 = Reichel and Haber, 2005; 13 = Atkinson, 2006; 14 = Kim and Lee, 2007; 15 = Lee and Jang, 2007; 16 = Yang et al., 2007; 17 = Kuo and Chen, 2008; 18 = Doran et al., 2008; 19 = Tseng et al., 2008; 20 = Antoncic and Prodan, 2008; 21 = Huang, 2008; 22 = Chen, 2010; 23 = Shwu-Ing and Hsin-Yi, 2011; 24 = Chen, Hsu, and Tzeng, 2011; 25 = Tyagi and Gupta, 2013; 26 = Sourouklis and Tsagdis, 2013; 27 = Wu and Lu, 2012; 28 = ก้องเกียรติ บุณยศรี, 2553.

2.2.2.2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)

หากสินค้าหรือบริการไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจหรือไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ความเป็นเลิศขององค์การธุรกิจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (Kaplan and Norton อ้างถึงใน ทรงวิทย์ เชมเศรษฐ์ และหทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์, 2546: 37)

Nils-Goran และคณะ (2006: 20-21) กล่าวว่า มุมมองด้านลูกค้าเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงว่าองค์การธุรกิจสามารถแปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติที่เน้นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด และมุมมองด้านลูกค้าจะนำมาสู่การสร้างผลตอบแทนทางการเงินในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม องค์การธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือกลุ่มลูกค้าหลักขององค์การและอะไรคือคุณค่าที่จะเสนอให้แก่ลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้คือ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) (Kaplan and Norton, 1996: 68) โดยรายละเอียดของวัตถุประสงค์ รวมถึงตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย

- 1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียน และความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 2) การรักษาลูกค้าเก่า ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด
- 3) การรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ
- 4) กำไรต่อลูกค้า ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ กำไรต่อลูกค้า 1 ราย แต่การที่เราจะทราบกำไรต่อลูกค้า 1 รายนั้น ต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายได้ ซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรม (Activity Based Costing: ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนจากลูกค้าได้

Kaplan and Norton (1996) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน และมีงานวิจัยพบว่า ถ้าองค์การธุรกิจสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ร้อยละ 5 จะสามารถทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 ต่อปี และลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 1 คน จะบอกต่อไปยังลูกค้าอีก 10 คน

การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard) จะให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่ดีของมุมมองด้านลูกค้า และมีความสัมพันธ์ต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard)

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) นำเสนอให้เห็นในตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

[illegible]

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Performance)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Wu and Lu (2012)		X							X	
26	Tyagi and Gupta (2013)		X	X							
27	Sourouklis and Tsagdis (2013)	X	X						X		X
28	Detta (n.d.)	X	X								
29	ก้องเกียรติ บูรณศรี (2553)		X								
รวมตัวชี้วัดด้านลูกค้า		13	19	7	3	3	2	2	4	14	4

หมายเหตุ: ดัชนีตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Performance): 1 = Service Quality, 2 = Customer Satisfaction, 3 = Customer Loyalty/Retention, 4 = Customer Price-Value Perception, 5 = Customer Complaints, 6 = Customer Profitability, 7 = New-Customer Acquisition, 8 = Market Segmentation, 9 = Market Share and 10 = Company Image

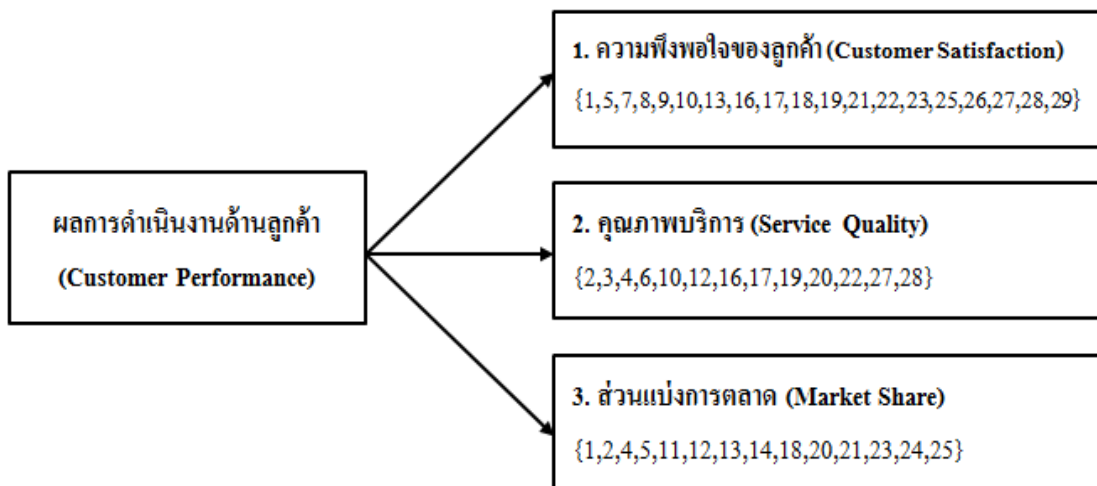
ตารางที่ 2.13 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

อันดับ	ตัวแปร	จำนวนครั้งที่อ้างอิง
1	ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)	19
2	ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)	14
3	คุณภาพบริการ (Service Quality)	13

ตารางที่ 2.13 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุด ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 2) คุณภาพบริการ (Service Quality) 3) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถสร้าง

เป็นโมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม ดังภาพที่ 2.4 และสามารถนำไปใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมในบทที่ 3 ต่อไป



ภาพที่ 2.4 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม

แหล่งที่มา: 1= Geller, 1985; 2 = Fitzgerald et al., 1991; 3 = Brown and McDonnell, 1995; 4 = Brignall and Ballantine, 1996; 5 = Denton and White, 2000; 6 = Atkinson and Brown, 2001; 7 = Harris and Mongiello, 2001; 8 = Reichel and Haber, 2005; 9 = Evans, 2005; 10 = Phillips and Louvieris, 2005; 11 = Jogaratnam and Tse, 2006; 12 = Atkinson, 2006; 13 = Kim and Lee, 2007; 14 = Yang et al., 2007; 15 = Huang, 2008; 16 = Kuo and Chou, 2008; 17 = Doran et al., 2008; 18 = Tseng et al., 2008; 19 = Sainaghia, 2010; 20 = Zigan and Zeglat, 2010; 21 = Shwu-Ing and Hsin-Yi, 2011; 22 = Chen et al., 2011; 23 = Avci et al., 2011; 24 = Ozdemirci, 2011; 25 = Wu and Lu, 2012; 26 = Tyagi and Gupta, 2013; 27 = Sourouklis and Tsagdis, 2013; 28 = Detta, n.d.; 29 = ก้องเกียรติ บุรณศรี, 2553.

2.2.2.3 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)

ภายใต้มุมมองต้องพิจารณาว่า การดำเนินงานภายในองค์กรใดที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและมีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้า และ

ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน นอกจากนั้นมุมมองด้านกระบวนการภายในจะแตกต่างจากการประเมินผลการดำเนินการแบบดั้งเดิม คือ ให้ความสำคัญกับการติดตามและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ ที่มีความสำคัญที่ช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดสายโซ่แห่งคุณค่าด้านกระบวนการภายใน (The Generic Value Chain Model) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับแนวคิดโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Micheal E. Porter (1985) ที่ระบุไว้ว่า องค์การประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญเป็นกิจกรรมหลัก ได้แก่

- 1) Inbound Logistics หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการรับสินค้า การขนส่ง และการกระจายสินค้าหรือวัตถุดิบ
- 2) Outbound Logistics หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า อาทิ การจัดการคลังสินค้า การจัดการการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า
- 3) Marketing and Sales หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กร เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย เป็นต้น
- 4) Operation หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ อาทิเช่น การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา
- 5) Customer Service หมายถึง กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริหารหลังการขาย อาทิ การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ และการอบรมการใช้สินค้า เป็นต้น

สำหรับกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกเป็น 4 กิจกรรม ได้แก่

- 1) ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ กิจกรรมที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือบริการ อาทิ กิจกรรมด้านการวิจัยหรือพัฒนา การออกแบบสินค้า การเลือกใช้หรือแสวงหาเทคโนโลยีให้เหมาะกับองค์กร
- 2) ฝ่ายจัดซื้อ ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อนำเข้ามาใช้ในกิจกรรมต่างๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมในการขนส่งหรือเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ
- 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน
- 4) กิจกรรมสนับสนุนงานบริหาร ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน

นอกจากนี้ Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011: 33) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวชี้วัดการประเมินผล การปฏิบัติงานและรูปแบบความสัมพันธ์ กรณีศึกษาบริษัทตัวแทนท่องเที่ยว (E-Travel Agencies) และได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในสำหรับใช้วัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ได้แก่

1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Efficiency) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น การประหยัดเวลาในการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า เวลาที่ลดลงจากการแก้ไขปัญหาที่ลูกค้าร้องเรียน การลดลงของระยะเวลาที่ใช้ในการอธิบายสินค้าและส่งมอบสินค้าหรือบริการ

2) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ความรวดเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับรูปแบบการบริการแบบใหม่ การให้บริการตามความต้องการของลูกค้า

3) ความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การบังคับใช้ความปลอดภัย การรับประกันและให้ความมั่นใจในการติดตามตรวจสอบ

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า ตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ซึ่งให้เหตุผลว่าถ้าองค์กรธุรกิจมีการจัดการภายในที่ดีจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Powers and Jack (2008) ที่ศึกษาพบว่า การดำเนินงานภายในที่ดีของโรงพยาบาล จะส่งอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าและญาติที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) แล้วทำการสังเคราะห์ตัวชี้วัด ซึ่งผลจากการสังเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันตามรูปแบบและกิจกรรมของแต่ละธุรกิจ ทำให้จำนวนความถี่มีค่ากระจาย ไม่สามารถจัดกลุ่มเพื่อหาตัวชี้วัดที่เด่นชัดได้ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงพิจารณาใช้ตัวชี้วัดของ Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011) ซึ่งศึกษาเรื่อง ตัวชี้วัดการประเมินผล การปฏิบัติงานและรูปแบบความสัมพันธ์ กรณีศึกษาบริษัทตัวแทนท่องเที่ยว (E-Travel Agencies) เป็นตัวชี้วัดหลักในการศึกษาวิจัย โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านกระบวนการภายในของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) ได้จากตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operating Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำไปใช้สร้างแบบสอบถาม เพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของบริษัทนำเที่ยวนาขนาดกลางและขนาดย่อมในบทที่ 3 ต่อไป

2.2.2.4 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นมุมมองที่สำคัญมาก เพราะให้ความสำคัญต่อขนาดขององค์กร อีกทั้งถ้าขาดมุมมองนี้ไป จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ (นอร์ตัน เจียร์นีย์, 2545: 35) ซึ่งสอดคล้องกับ Kaplan and Norton (1996: 31) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรนั้น เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจสร้างขึ้น เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว โดยการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ได้มาจาก 3 แหล่ง คือ ความสามารถของพนักงาน โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

ปัจจัยมุมมองนี้ เป็นมุมมองที่สำคัญมากต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร เพราะถ้าขาดการเรียนรู้และพัฒนา จะทำให้องค์กรธุรกิจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านอื่นๆ สำหรับวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะแบ่งเป็น เรื่องของทรัพยากรบุคคล ระบบข้อมูลสารสนเทศ และระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (กัญญา สุรินเปา, 2547: 22) ซึ่งปกติแล้วตัวชี้วัดผลด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน จะมีช่องว่างระหว่างความสามารถของพนักงาน ระบบ และกระบวนการที่มีอยู่ กับคุณสมบัติที่ต้องการจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงาน ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนทักษะของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบร่วมกับการกำหนดวิธีการดำเนินงานขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะเป็นการเชื่อมต่อการเรียนรู้และการเติบโตของตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยการจัดการด้านพนักงาน อาทิ ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะจะเชื่อมโยงกับผลสำเร็จด้านการจัดการกระบวนการภายใน (Kaplan and Norton, 1996) และนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับ Shwu-Ing and Hung (2008: 329) ที่ศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการ

ดำเนินงานภายใน และผลการดำเนินงานภายในส่งผลต่อลูกค้าและด้านการเงิน ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) จึงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การดำเนินการภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) นำเสนอให้เห็นในตารางที่ 2.14

ตารางที่ 2.14 การรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Geller (1985)	X								
2	Brown and McDonnell (1995)			X		X				X
3	Zahra (1995)					X				
4	Denton and White (2000)	X	X	X						
5	Harris and Mongiello (2001)	X		X						
6	Evans (2005)	X		X			X			
7	Phillips and Louvieris (2005)	X	X	X						X
8	Kim and Lee (2007)	X	X	X						X
9	Kuo and Chou (2008)	X			X	X				
10	Doran et al. (2008)	X	X	X			X			
11	Chen et al. (2011)				X	X		X	X	
12	Avci et al. (2011)	X	X							
13	Shwu-Ing and Hsin-Yi (2011)	X								X
14	Wu and Lu (2012)								X	
15	Detta (n.d.)		X							X

ตารางที่ 2.14 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553)	X		X						
รวมตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต		11	6	8	2	4	2	1	2	5

หมายเหตุ: ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต: 1 = Employee Satisfaction, 2 = Employee Retention, 3 = Training and Development, 4 = Employee Professional Ability, 5 = Employee Productivity, 6 = Improve Service and Facility, 7 = Employee Education, 8 = Employee Ability To Manage Emergencies and 9 = Teamwork Efficiency

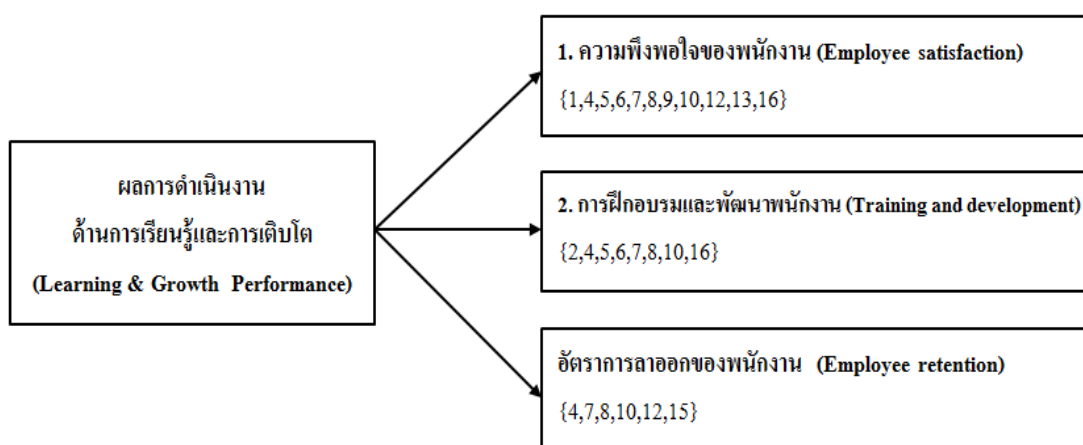
ตารางที่ 2.15 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

อันดับ	ตัวแปร	จำนวนครั้งที่อ้างอิง
1	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	11
2	การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development)	8
3	อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention)	6

ตารางที่ 2.15 แสดงลำดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตที่ถูกอ้างอิงถึงมากที่สุดในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) 2) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) และ 3) อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention)

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัดได้จากตัวชี้วัด คือ อัตราความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention) และ

จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถสร้างเป็นโมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทยาที่เกี่ยวข้องขนาดกลางและขนาดย่อม ดังภาพที่ 2.5 และสามารถนำไปใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของบริษัทยาที่เกี่ยวข้องขนาดกลางและขนาดย่อมในบทที่ 3 ต่อไป



ภาพที่ 2.5 โมเดลวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรธุรกิจ

แหล่งที่มา: 1 = Geller, 1985; 2 = Brown and McDonnell, 1995; 3 = Zahra, 1995; 4 = Denton and White, 2000; 5 = Harris and Mongiello, 2001; 6 = Evans, 2005; 7 = Phillips and Louvieris, 2005; 8 = Kim and Lee, 2007; 9 = Kuo and Chen, 2008; 10 = Doran et al., 2008; 11 = Chen et al., 2011; 12 = Avci et al., 2011; 13 = Shwu-Ing and Hsin-Yi, 2011; 14 = Wu and Lu, 2012; 15 = Detta, n.d.; 16 = ก้องเกียรติ บุณศรี, 2553.

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นแนวคิดที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทยาที่เกี่ยวข้องขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้มาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น กับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนั้นยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในอนาคต โดยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีความสมดุลในแง่ของการใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่

ไม่ใช่ด้านการเงิน 2) มีความสมดุลในแง่ของการใช้ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นกับระยะยาว และ 3) มีความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน โดยแบ่งผลการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity: ROE) และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth) 2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และคุณภาพบริการ (Service Quality) 3) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) และ 4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) วัดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) และอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention) เป็นต้น

2.3 แนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เนื้อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย 3) แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย ดังนี้

2.3.1 ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 กำหนดไว้ว่า "วิสาหกิจ" หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการ ค้าปลีก หรือกิจการอื่น และ "วิสาหกิจขนาดกลางหรือวิสาหกิจขนาดย่อม" หมายถึง วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงาน มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนด มีหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.16 เกณฑ์การกำหนดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
1. กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
2. กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
3. กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
4. กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554.

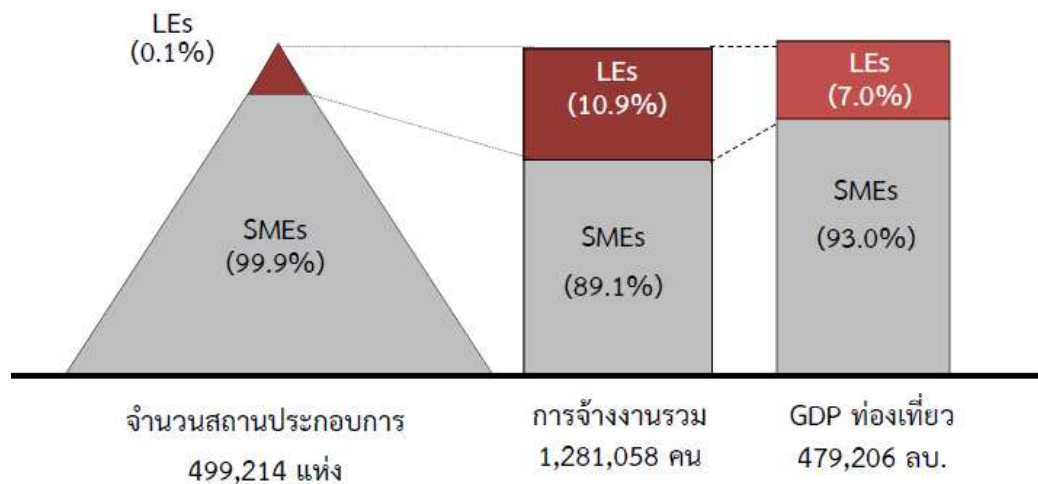
จากตารางจะเห็นว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครอบคลุมถึงกิจการ 3 กลุ่มหลักๆ ด้วยกัน ได้แก่ 1) กิจการการผลิต ที่ครอบคลุมถึง การผลิตในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และเหมืองแร่ 2) กิจการการค้า ครอบคลุมถึง การค้าส่ง และการค้าปลีก และ 3) กิจการบริการ ครอบคลุมถึงกิจกรรมจำนวนมาก ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จัดอยู่ในกิจการประเภทนี้

สรุป วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการการค้า และ กิจการให้บริการ ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และมีจำนวนสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไม่สามารถใช้เกณฑ์ดังกล่าวเป็นตัวกำหนดประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจนี้ได้ เนื่องจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เป็นธุรกิจให้บริการ การดำเนินงานส่วนใหญ่จึงถูกขับเคลื่อนด้วยคนเป็นหลัก ทำให้มีอัตราการเข้า - ออกของพนักงานที่ไม่แน่นอน ดังนั้นการเลือกใช้เกณฑ์การกำหนดประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าว จึงไม่เหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

2.3.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีบทบาทและความสำคัญต่อมิติด้านเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศรวมทั้งสิ้น 479,206 ล้านบาท ซึ่งร้อยละ 93.0 หรือคิดเป็นจำนวน 445,661 ล้านบาท เป็นผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสาขาการท่องเที่ยว

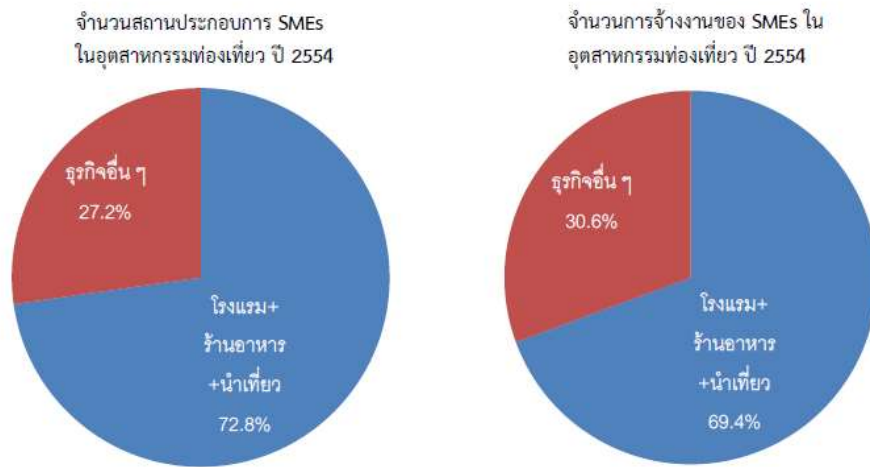
จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย (2555: 2-5) พบว่า จำนวนสถานประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีจำนวนทั้งสิ้น 499,214 แห่ง ในจำนวนนี้ ร้อยละ 99.9 เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีการจ้างงานคิดเป็น ร้อยละ 89.1 หรือจำนวน 1,281,058 คน ของการจ้างงานทั้งหมดในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



ภาพที่ 2.6 บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 2-6.

ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวดังกล่าว มีธุรกิจหลักอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจนำเที่ยว โดยธุรกิจดังกล่าวคิดเป็น ร้อยละ 72.8 ของจำนวนสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมดในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และมีอัตราการจ้างงานคิดเป็นร้อยละ 69.4 ของการจ้างงานทั้งหมดในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว



ภาพที่ 2.7 จำนวนสถานประกอบการและจำนวนการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

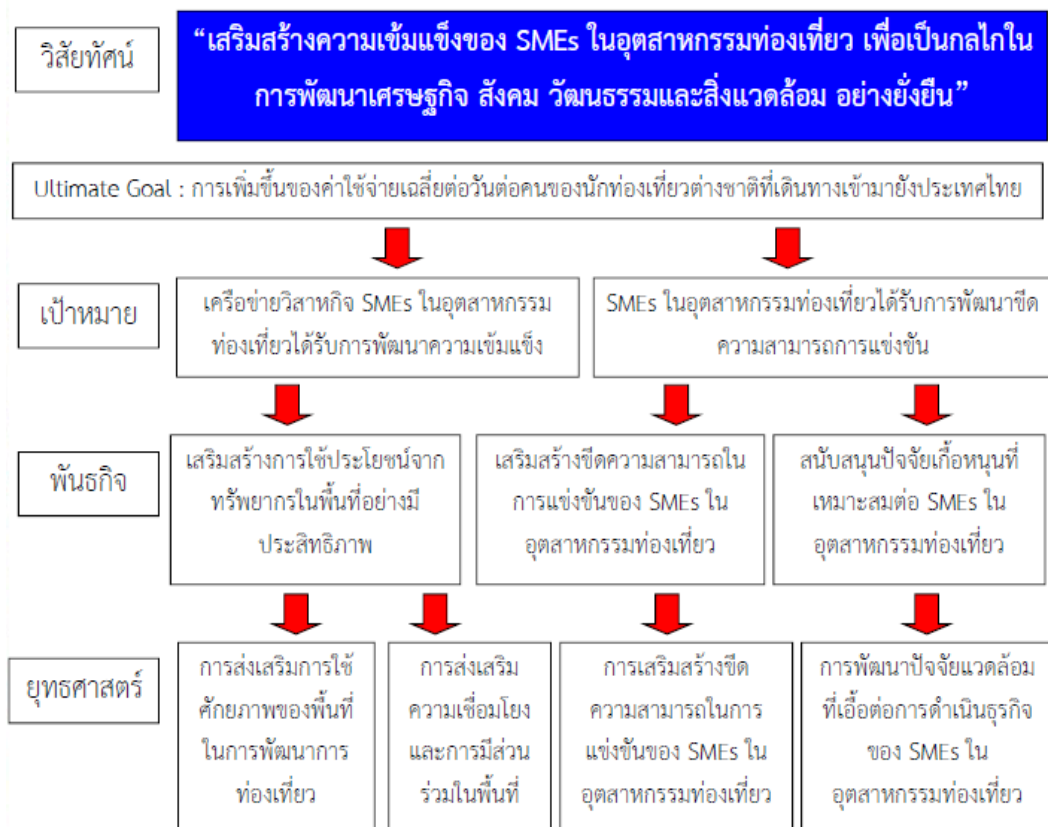
แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 1-6

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการศึกษาเรื่อง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศ รวมถึงเป็นแหล่งจ้างงานสร้างรายได้ และเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาความยากจนให้แก่ประเทศ

2.3.3 แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย พบว่า ส่วนใหญ่ยังมีจุดอ่อนในเรื่องของการบริหารจัดการ มาตรฐานด้านการท่องเที่ยว และการให้บริการ รวมถึงการขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 4-4) จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้มีหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานให้ความสนใจเพื่อพัฒนาและแก้ไขวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้สามารถมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้จัดทำแผนการส่งเสริมและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ปี 2555 - 2559 ขึ้น เพื่อให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีแนวทางในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน รวมถึงเพื่อให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีแผนยุทธศาสตร์นโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ซึ่งแผนฯ ดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ให้เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน โดยมุ่งกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีค่าใช้จ่ายต่อวันต่อคนเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 2.8 แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 4-2)

โดยมีเป้าหมายแรก คือ เครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาความเข้มแข็ง และเป้าหมายที่สอง คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านวิธีการ 1) การส่งเสริมการใช้ศักยภาพของพื้นที่ในการพัฒนาการท่องเที่ยว 2) การส่งเสริมความเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วมในพื้นที่ 3) การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และ 4) การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ดังแสดงในภาพที่ 2.8

กล่าวโดยสรุป วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการการค้า และกิจการให้บริการ ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และมีจำนวนสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท และในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นฐานใหญ่ของพหุภาคีโครงสร้างอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้จัดทำแผนการส่งเสริมและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ปี 2555-2559 ขึ้น เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาเรื่อง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกลไกหลักสำคัญในการสร้างงานสร้างรายได้ และแก้ไขปัญหาความยากจนให้แก่ประเทศ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว

เนื้อหาการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน คือ 1) ความหมายของธุรกิจนำเที่ยว 2) ประเภทของธุรกิจนำเที่ยว 3) สินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยว 4) ความสำคัญของธุรกิจนำเที่ยวต่อโซ่อุปทานการท่องเที่ยว (Tourism Supply Chain) 5) สถานการณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบัน และ 6) ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ดังนี้

2.4.1 ความหมายของธุรกิจนำเที่ยว

พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2551: 2) ให้ความหมายธุรกิจนำเที่ยวว่าหมายถึง ธุรกิจเกี่ยวกับการนำนักท่องเที่ยวเดินทางไปท่องเที่ยวหรือเดินทางไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่น โดยจัดให้มีบริการหรือการอำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อันได้แก่ สถานที่พัก อาหาร มัคคุเทศก์ หรือบริการอื่นๆ ในขณะที่ สำนักงาน

พัฒนาการท่องเที่ยว (2551: 1) ได้ให้ความหมายธุรกิจนำเที่ยวว่า หมายถึง การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดหรือการให้บริการ หรือการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเดินทาง สถานที่พัก อาหาร ที่พักและ/หรือมัคคุเทศก์ให้แก่นักท่องเที่ยว

ดังนั้น ธุรกิจนำเที่ยว จึงหมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการจัดนำเที่ยว หรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเดินทาง เช่น สถานที่พัก อาหาร มัคคุเทศก์หรือบริการอื่นๆ แก่นักท่องเที่ยว

2.4.2 ประเภทของธุรกิจนำเที่ยว

ตาม กฎกระทรวง (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2556: 1) แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ได้แบ่งธุรกิจนำเที่ยว ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ หมายถึง การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวในพื้นที่จังหวัดหนึ่งจังหวัดใด และจังหวัดที่มีพื้นที่ติดต่อกับจังหวัดนั้น เช่น การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดที่มีพื้นที่ติดต่อกับได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดกระบี่ จังหวัดตรัง จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสงขลา เป็นต้น

2) ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) หมายถึง การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศไทย เช่น การให้บริการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยในเส้นทางท่องเที่ยวอารยธรรมอีสานใต้ หรือการให้บริการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยเพื่อดำน้ำดูปะการังในหมู่เกาะสิมิลัน เป็นต้น

3) ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) หมายถึง การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวโดยการนำนักท่องเที่ยวที่เดินทางจากต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย เช่น การให้บริการนำเที่ยวเส้นทางท่องเที่ยววัดวังในเขตกรุงเทพมหานครแก่นักท่องเที่ยวชาวจีน การให้บริการนำเที่ยวชมพื้นที่ทางประวัติศาสตร์ของไทยในจังหวัดอยุธยาแก่นักท่องเที่ยวชาวอังกฤษ เป็นต้น

4) ธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound) หมายถึง การให้บริการธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศไทยหรือภายนอกประเทศไทย เช่น การให้บริการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวไทยในจังหวัดเชียงใหม่ หรือในประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

การศึกษาค้นคว้าได้นำประเภทของธุรกิจนำเที่ยวทั้ง 4 ประเภท ดังกล่าว ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) และธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound) ไปใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบแบบสอบถามด้านประเภทธุรกิจนำเที่ยวที่ประชากรตัวอย่างเคยมีประสบการณ์ในบทที่ 3 ต่อไป

2.4.3 สินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยว

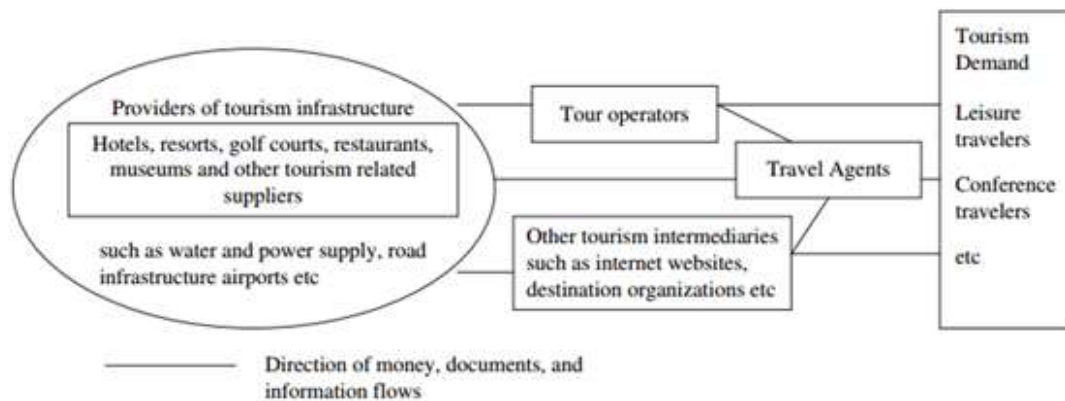
สินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยวจะมีความแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ คือ เป็นสินค้าที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ เนื่องจากส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการให้บริการ โดยจะทำหน้าที่เป็นธุรกิจคนกลางคอยซื้อสินค้าและบริการจากผู้ผลิต (Bulk) เช่น ที่พัก ตัวเครื่องบิน ตัวเข้าชมการแสดง ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว บริการรถรับ-ส่ง ฯลฯ แล้วนำมาจัดเป็นโปรแกรมการท่องเที่ยวหรือสินค้าทางการท่องเที่ยวต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย (Budeanu, 1999) ดังนั้นธุรกิจนำเที่ยวจึงไม่จำเป็นต้องมีคลังสินค้า เนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าและบริการจากผู้ผลิตจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้รับการติดต่อสั่งจองจากนักท่องเที่ยวแล้วเท่านั้น ตัวอย่างสินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยว เช่น

- 1) การขายรายการนำเที่ยวแบบเหมาจ่าย (Package Tour)
- 2) การเป็นตัวแทนจำหน่ายตั๋วโดยสารการเดินทางทุกประเภท เช่น ตัวเครื่องบิน
- 3) การอำนวยความสะดวกในการจัดจอง จัดหาสินค้าและบริการ เช่น การจองที่พัก บัตรเข้าชมสถานที่ การแสดง การใช้บริการรถแท็กซี่ ร้านค้าของที่ระลึก ฯลฯ
- 4) การบริการจัดทำหนังสืออนุญาตเข้าประเทศ (Visa)
- 5) การจัดทำประกันภัยการเดินทาง
- 6) การรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตัวแลกเงินเพื่อการเดินทาง
- 7) การบริการรับเข้า-ส่งออก (Transfer In-Out)
- 8) การจำหน่ายของที่ระลึกและเอกสารคู่มือแนะนำเที่ยว ตลอดจนให้คำแนะนำด้านต่างๆเกี่ยวกับการท่องเที่ยว

การศึกษาครั้งนี้ได้นำประเภทสินค้าและบริการของธุรกิจนำเที่ยวดังกล่าว ไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ รวมถึงเป็นข้อมูลในการออกแบบแบบสอบถามด้านกิจกรรมที่ธุรกิจนำเที่ยวให้บริการในบทที่ 3 ต่อไป

2.4.4 ความสำคัญของธุรกิจนำเที่ยวต่อโซ่อุปทานการท่องเที่ยว (Tourism Supply Chain)

Zhang et al. (2009) ได้ให้ความหมายของโซ่อุปทานการท่องเที่ยว (Tourism Supply Chain) ว่า หมายถึง เครือข่ายขององค์กรด้านการท่องเที่ยวที่มีส่วนร่วมในสร้างสรรค์กิจกรรมและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว จนกระทั่งมีการส่งมอบบริการนั้นให้กับนักท่องเที่ยว



ภาพที่ 2.9 โซ่อุปทานท่องเที่ยว

แหล่งที่มา: Sigala, 2008: 1591.

โซ่อุปทานการท่องเที่ยวจึงเป็นการเชื่อมโยงกันของธุรกิจท่องเที่ยวต่างๆ ที่ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะส่งมอบบริการต่างๆ ถึงมือลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว โดยให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดในการให้บริการ ซึ่งมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การเคลื่อนย้ายลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวจากที่สถานที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง การให้บริการด้านความบันเทิง การบริการด้านอาหาร การบริการด้านการเดินทาง ตลอดจนการบริการด้านที่พัก โดยมีบริษัทนำเที่ยวเป็นตัวกลางในการบริหารจัดการ

ธุรกิจนำเที่ยวจึงเป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในโซ่อุปทานการท่องเที่ยว โดยเป็นตัวกลาง (Focal Point) คอยเชื่อมโยงระหว่างอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของนักท่องเที่ยวและผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต เช่น โรงแรม สายการบิน สถานที่ท่องเที่ยว ร้านอาหาร ร้านขายสินค้าที่ระลึก ฯลฯ แล้วนำมาออกแบบเป็นโปรแกรมการท่องเที่ยวเพื่อเสนอขายแก่ตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agent) หรือนักท่องเที่ยวภายในแพ็คเกจจิดแพ็คเกจหนึ่ง ซึ่งมีราคาต่ำกว่าผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตขายด้วยตนเอง โดยอาศัยการขายสินค้าและบริการจำนวนมากในแต่ละครั้ง ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economic of Scale) นอกจากนี้ ธุรกิจนำเที่ยวยังมีอิทธิพลต่อกระแสการเดินทางของนักท่องเที่ยว (Tourism Flow) ช่วยให้แหล่งท่องเที่ยว เกิดการพัฒนา รวมถึงเป็นผู้ที่มีอำนาจในการต่อรองสูงสุดคอยบริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโซ่อุปทาน (Carey et al., 1997: 425; Karamustafa, 2000: 23; Klemm and Parkinson, 2001: 367; Bastakis et al., 2004: 154; Sigala, 2008: 1590; Khairat and Maher, 2012: 213) ดังแสดงในภาพที่ 2.9

จากการที่ธุรกิจนำเที่ยวเป็นธุรกิจคนกลาง ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวสามารถทราบถึงแนวโน้มของอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ได้ก่อนธุรกิจอื่นๆ รวมทั้งสามารถบริหารจัดการอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) เหล่านั้นให้เกิดความสมดุลขึ้นในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวได้ (Curtin and Busby, 1999)

2.4.5 สถานการณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบัน

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่เศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Economy) ที่อินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในทุกกระบวนการของธุรกิจ หลายอุตสาหกรรมจึงได้ปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในเครื่องมือการบริหารจัดการ ไม่เว้นแม้กระทั่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

Global 10 Tour Operators				Global 8 Online Tour Operators		
Company	Sales US\$b	Home		Company	Sales US\$b	Home
1 Tui	15.7	Germany		1 Expedia.com/Inc.	2.5 ^a	United States
2 Thomas Cook	8.9	Germany		2 Cendant	1.78 ^b	United States
3 MyTravel Group	5.7	United		3 Priceline.com	0.9	United States
4 Rewe Toeristik	5.0	Germany		4 Sabre Holdings	0.83 ^c	United States
5 First Choice	4.2	United		5 Opodo.com	0.05	United Kingdom
6 Grupo Iberostar	2.8	Spain		6 Ctrip.com	0.04 ^d	China
7 Expedia.com/Inc.	2.5 ^a	United States		7 Elong.com	0.02	China
8 Kuoni Travel Holding.	2.4	Switzerland		8 Travel24.com	0.003	Germany
9 Club Mediterranee	1.9	France		9		
10 Transat A.T.	1.8	Canada		10		

ภาพที่ 2.10 อันดับธุรกิจนำเที่ยวในปี 2004

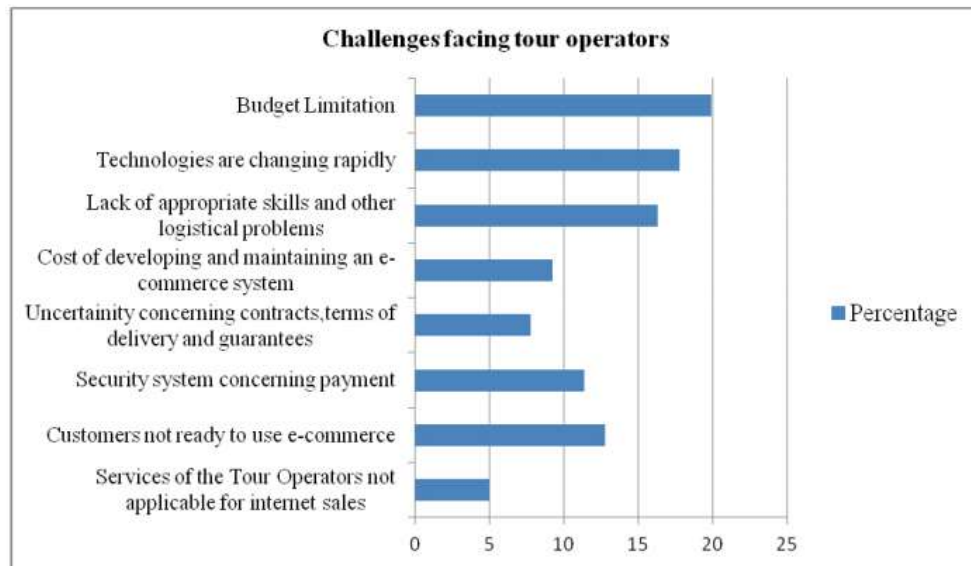
แหล่งที่มา: Wijk และ Persoon, 2006: 386.

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสื่อออนไลน์ โดยจากผลสำรวจของ Euromonitor International (2014) ตั้งแต่ปี 2012 เป็นต้นมา พบว่า นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมการค้นหาข้อมูลและจองการท่องเที่ยวผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น โดยคิดเป็นยอดขายทั่วโลก รวมกันเท่ากับ 590 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็น 25% ของยอดขายรวมทั้งหมด และเมื่อแยกตามภูมิภาค พบว่า อเมริกาเหนือเป็นภูมิภาคที่มีการเติบโตของ Online Travel มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ภูมิภาคยุโรปตะวันออก และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เรียงตามลำดับ จะเห็นว่าในปัจจุบัน Online Travel เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในตลาดธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งจากผลการศึกษาของ Wijk and Persoon (2006) ได้รวบรวมข้อมูลส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจนำเที่ยวทั้งแบบดั้งเดิมและ

แบบออนไลน์ในปี 2004 ผลการศึกษาพบว่า บริษัท TUI มีส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจนำเที่ยวแบบดั้งเดิมสูงที่สุด คิดเป็นมูลค่าทางการตลาดมากถึง 15.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ รองลงมาคือบริษัทนำเที่ยวเก่าแก่อย่าง Thomas Cook และ My Travel Group ในขณะที่ธุรกิจนำเที่ยวแบบออนไลน์ พบว่า มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเริ่มเข้ามาชิงพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำตลาดการท่องเที่ยวออนไลน์ที่สำคัญ คือ บริษัท Expedia.com ที่มีมูลค่าส่วนแบ่งทางการตลาดออนไลน์เท่ากับ 2.5 พันล้านดอลลาร์ และเพิ่มสูงขึ้นเป็น 33 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2012 (Euromonitor International, 2014: 24) นอกจากนี้ บริษัท Expedia.com ยังติด 1 ใน 7 อันดับของบริษัทนำเที่ยวที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดในโลก ดังแสดงในภาพที่ 2.10

และจากผลการศึกษาของ Euromonitor International (2014: 27) ได้คาดการณ์ไว้ว่าในอนาคตธุรกิจนำเที่ยวแบบออนไลน์จะเข้ามามีบทบาทต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น รวมถึงมีส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวให้หันมาวางแผนเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่า Tailor Made Tour ซึ่งนักท่องเที่ยวจะค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน แล้วเปรียบเทียบราคา วางแผนการเดินทาง ตลอดจนตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันในทีเดียว ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Deloitte (2015: 4) ซึ่งได้ร่วมกับ British Travel Award ในการสำรวจพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวปี 2014 พบว่า 59% ของนักท่องเที่ยวหันมาใช้ในการเปรียบเทียบราคาสินค้าและบริการแบบออนไลน์มากขึ้น โดย 42% จะอ่านรีวิวก่อนตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว นอกจากนี้ 59% ของนักท่องเที่ยวดังกล่าวยังได้เน้นย้ำว่า รีวิวมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวเป็นมากที่สุด โดยท้ายที่สุดแล้วผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าการตลาดแบบรีวิวมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ขององค์กร

จากสถานการณ์ในปัจจุบันดังกล่าว จะเห็นว่าธุรกิจนำเที่ยวต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมนักท่องเที่ยว กระแสการท่องเที่ยวแบบ Tailor Made Tour ตลอดจนต้องเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจจากคู่แข่งทั้งทางตรง เช่น บริษัทนำเที่ยวออนไลน์ บริษัทตัวแทนท่องเที่ยว (Travel Agency) และคู่แข่งทางอ้อม เช่น บริษัทรับจองห้องพัก รับจองตั๋วเครื่องบินออนไลน์ ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องเปลี่ยนจากตลาดของผู้ขายกลายเป็นตลาดของผู้ซื้อ (Buyer's Market) ที่ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น (Deloitte, 2015: 9) จึงถือเป็นความท้าทายที่สำคัญยิ่ง ที่บริษัทนำเที่ยวจะต้องปรับตัวและรับมือให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 2.11 สรุปปัญหาและความท้าทายของบริษัทนำเที่ยวในปี 2014

แหล่งที่มา: Mwita, 2014: 22.

โดยจากผลการศึกษาของ Mwita (2014: 22) ได้สรุปถึงปัญหาและความท้าทายที่สำคัญซึ่งบริษัทนำเที่ยวต้องเผชิญในปี 2014 ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาข้อจำกัดด้านเงินทุน การขาดทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การจัดการด้านโลจิสติกส์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กลายเป็นปัญหาและความท้าทายที่สำคัญ ที่บริษัทนำเที่ยวต้องเผชิญและรับมือในปัจจุบัน ดังแสดงในภาพที่ 2.11

จากปัญหาและความท้าทายดังกล่าว Deloitte (2015: 13) ได้เสนอแนะแนวทางในการปรับตัวสำหรับธุรกิจนำเที่ยวในยุคดิจิทัลให้สามารถรับมือและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ได้อย่างสูงสุด ดังนี้

- 1) ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำธุรกิจจากการมุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์ (Product Centric) ผู้การให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer Centric) โดยจะต้องคำนึงถึงผู้บริโภค (Consumer Centric) ในทุกกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจ
- 2) ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องใช้เครื่องมือที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของบริษัทได้หลากหลายช่องทาง ทั้งแบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline)
- 3) ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องมอบประสบการณ์ที่แตกต่างและหลากหลายให้กับลูกค้า (Integrated Experience) เช่น ประสบการณ์แบบ Tailor Made Tour

4) ธุรกิจนำเที่ยวควรให้ความสำคัญกับ Consumer Review และ Social Media ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

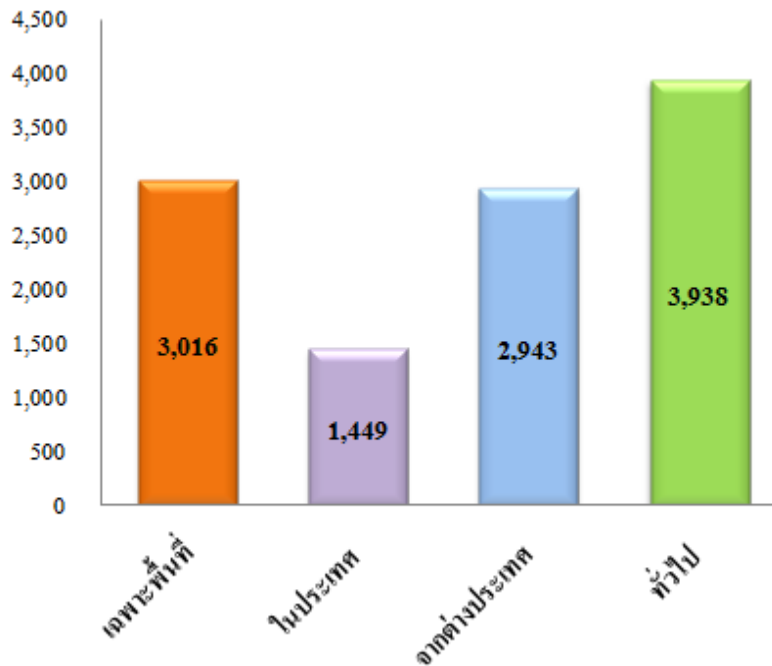
5) ธุรกิจอาจมีการยื่นข้อเสนอพิเศษเพื่อชักจูงให้ลูกค้ามาลงทะเบียนในเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันของทางบริษัท เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามพฤติกรรมของลูกค้า จะทำให้บริษัทนำเที่ยวสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด

6) ธุรกิจนำเที่ยวจะต้องสร้างวัฒนธรรมการแนะนำสินค้า โดยการเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็นต่อสินค้าและบริการของบริษัทได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้เกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก และยังช่วยประหยัดต้นทุนในด้านการตลาดให้แก่บริษัทได้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป สถานการณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในหลากหลายด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ตลอดจนปัญหาด้านการจัดการของธุรกิจ สิ่งสำคัญคือบริษัทนำเที่ยวจะต้องตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และรีบปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer Centric) ในทุกกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจ มอบประสบการณ์ที่แตกต่างและหลากหลายให้กับลูกค้า (Integrated Experience) ผ่านเครื่องมือทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมถึงให้ความสำคัญกับ Consumer Review และ Social Media เนื่องจากเป็นช่องทางการตลาดที่สำคัญที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

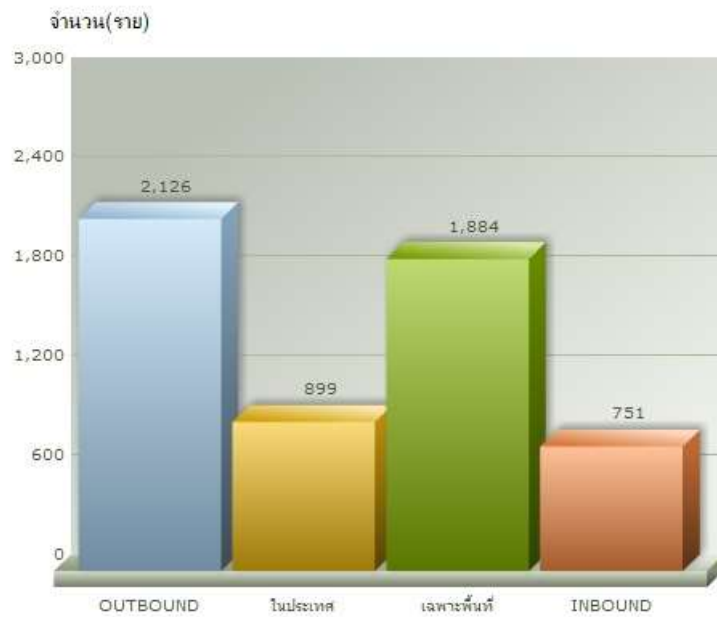
2.4.6 ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากข้อมูลของสำนักงานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์1 (2558) พบว่า ในปัจจุบันประเทศไทยมีธุรกิจนำเที่ยวทั่วประเทศรวมกันทั้งสิ้น จำนวน 11,346 บริษัท โดยแบ่งเป็นธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ จำนวน 3,016 บริษัท ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ (Domestic) จำนวน 1,449 บริษัท ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศ (Inbound) จำนวน 2,943 บริษัท และธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป (Domestic หรือ Outbound) จำนวน 3,938 บริษัท ในส่วนของจังหวัดกรุงเทพมหานครนั้นมีธุรกิจนำเที่ยวที่จดทะเบียนในพื้นที่จำนวนทั้งสิ้น 4,645 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558) ซึ่งธุรกิจนำเที่ยวดังกล่าว พบว่า ร้อยละ 99.9 ล้วนเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555: 2-5) ดังแสดงในภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 จำนวนธุรกิจนำเข้าทั้งหมดในประเทศไทยแบ่งตามประเภท
แหล่งที่มา: พัฒนจาก สำนักงานธุรกิจนำเข้าและมัลติเทคส์1, 2558.

ธุรกิจนำเข้าขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวง่ายต่อทั้งปัจจัยภายในประเทศและภายนอกประเทศ ทั้งปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอย ปัญหาโรคระบาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ซึ่งเกิดเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมืองขึ้นในประเทศบ่อยครั้งตั้งแต่ปี 2548 จนถึงปี 2553 ทำให้ธุรกิจนำเข้าได้รับความเสียหายเป็นอย่างมากจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประกอบกับปัญหาคู่แข่งรายใหม่ที่มีต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่า รวมถึงมีทรัพยากรที่มากกว่าเข้ามาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากธุรกิจนำเข้ายังเป็นธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากก็สามารถจัดตั้งธุรกิจได้โดยง่าย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554: 24) ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ธุรกิจและออกจากธุรกิจอยู่บ่อยครั้ง โดยจากรายงานของสำนักงานธุรกิจนำเข้าและมัลติเทคส์2 (2558) ระบุว่า ตั้งแต่วันที่ 6 เมษายน 2551 จนถึงวันที่ 10 สิงหาคม 2558 มีผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าขอยกเลิกใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเข้าไปแล้วกว่า 5,660 ราย ดังแสดงในภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 ธุรกิจนำเที่ยวที่ขอยกเลิกใบอนุญาตประกอบธุรกิจ

แหล่งที่มา: สำนักงานธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ 2, 2558.

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องหาแนวทางในการปรับตัว เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ธุรกิจ ให้สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของธุรกิจนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ในครั้งนี้

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ ทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) โดย Mokaya (2012) ได้ศึกษารอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก

(Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจ เช่นเดียวกับ Lumpkin และ Dess (2001) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของสภาพแวดล้อม และความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยทำให้องค์การมียอดขาย (Sales Growth) อัตราผลตอบแทนจากยอดขาย (Return on Sales) และผลกำไร (Profitability) ที่เพิ่มขึ้น และจะยิ่งเพิ่มสูงขึ้นเมื่ออยู่ในองค์กรระดับแรกเริ่ม (Early Stages) ที่มีสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแบบไดนามิก (Dynamic Environments) ในขณะที่ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ด้านความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) นั้น พบว่า ส่งอิทธิพลน้อยมากต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร แต่จะส่งอิทธิพลมากขึ้นหากว่าอยู่ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน (Hostile Environments) ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Antoncic และ Hisrich (2001) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อการสร้างความมั่งคั่ง (Wealth Creation) แก่องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศสโลวีเนียและสหรัฐอเมริกา ซึ่งค้นพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจในประเทศสโลวีเนียและสหรัฐอเมริกา โดยทำให้องค์การมีอัตราการเติบโตและมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้ศึกษาถึงอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดย Lekmat และ Chelliah (2014) ได้ศึกษากับตัวอย่างองค์กรธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม กระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ทำให้องค์การธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของประเทศไทย มีผลการดำเนินงานด้านยอดขาย (Sales Growth) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่เพิ่มขึ้น นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และองค์กรธุรกิจได้รับผลกำไรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ Yang และคณะ (2007) ที่ศึกษาอิทธิพลความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) และการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลมากที่สุด และถือเป็นคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่สำคัญที่สุดซึ่งช่วยขับเคลื่อนผลการ

ดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Liu, Luo และ Shi (2002) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยมุ่งเน้นลูกค้า ปัจจัยมุ่งเน้นการเรียนรู้ และปัจจัยการเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศจีน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (RiskTaking) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศจีน โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานด้านกลยุทธ์การขาย กลยุทธ์การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และส่วนผสมผลิตภัณฑ์ต่างๆ (Product Mix)

นอกจากนี้ยังนักวิจัยอีกบางส่วนได้ศึกษาถึงอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) ซึ่ง Zehir และคณะ (2012) ได้ศึกษากับตัวอย่างองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศตุรกี พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) มีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างความผูกพันให้แก่พนักงานในองค์การ โดยองค์การที่สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (RiskTaking) จะส่งผลให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ Bhardwaj และคณะ (2007) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของประเทศอินเดีย ผลการศึกษาพบว่า การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์การธุรกิจทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ โดยทำให้องค์การสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาเป็นสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง

ในขณะที่นักวิจัยอีกหลายท่านได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ต่อผลการดำเนินงานทั้ง 2 ด้าน กล่าวคือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) โดย Özdemirci (2011) ได้ศึกษาถึง อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) และกลยุทธ์กระบวนการต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) ขององค์การธุรกิจในเมืองอิสตันบูล ประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ โดยมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของ

องค์การธุรกิจทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Concrete Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) ในขณะที่การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) และการปรับปรุงการใหม่ (Self Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Abstract Performance) เพียงด้านเดียว โดยทำให้องค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการผลิตใหม่ๆ รวมถึงปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทำให้องค์การธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ก้องเกียรติ บุรณศรี (2553: 228-229) ที่ศึกษาพบว่า สถานประกอบการในภาคอุตสาหกรรมมีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) อยู่ในระดับปานกลาง และความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตมากที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน เรียงตามลำดับ

ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว Mokaya (2012) ได้เน้นย้ำให้เห็นความสำคัญของแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ว่า องค์กรที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) สูง มีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานที่สูงตาม รวมถึงองค์กรที่มีโครงสร้างและค่านิยมเอื้อต่อการสร้างความเป็นผู้ประกอบการก็มีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีความเป็นผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับ Margarietha (2007) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) มีอิทธิพลต่อระดับความเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน (Entrepreneurship Intensity)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการองค์กรทั้งในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ล้วนมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจในแต่ละด้านแตกต่างกันทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ได้รวบรวมข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงการใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking)

ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) เอง (X - X) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ในด้านการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การปรับปรุงองค์กรใหม่ (Self-Renewal) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) และการกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจ (X - Y) จากนั้นนำค่าที่ได้จากตัวแปรทั้งสองฝั่งดังกล่าวมาคำนวณหาค่าอิทธิพล (Effect Size) ของแต่ละงานวิจัย และคำนวณหาค่าอิทธิพลเฉลี่ย ดังแสดงในตารางที่ 2.17

ตารางที่ 2.17 แสดงค่าอิทธิพล (Effect Size) ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิจัย	งานวิจัย	ค่าอิทธิพล (Effect Size)
Lau และคณะ (2010)	Corporate entrepreneurship of IJVs in China	0.4136023
Lekmat และ Chelliah (2014)	What Are The Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand?	0.114082
Lumpkin และ Dess (2001)	Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle	0.1687705
Liu, Luo และ Shi (2002)	Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study	0.0666667
ค่าอิทธิพล (Effect Size) รวม		0.7575753
ค่าอิทธิพล (Effect Size) เฉลี่ย		0.189393825

ตารางที่ 2.17 แสดงผลการคำนวณค่าอิทธิพล (Effect Size) ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (CE) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าอิทธิพล (Effect Size) เฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 0.189393825 โดยค่าอิทธิพล (Effect Size) เฉลี่ยที่ได้จากการคำนวณดังกล่าวจะถูกนำไปใช้คำนวณหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยตามหลักการคำนวณของโคเฮน (Cohen, 1988) ในบทที่ 3 ต่อไป

ตารางที่ 2.18 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	ตัวอย่าง	เครื่องมือการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษา
Zahra (1991)	องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 119 แห่ง	- แบบสอบถาม - ข้อมูลทุติยภูมิ	- Canonical Analysis - Correlation Analysis	CE → Performance
Russell และ Russell (1992)	หน่วยธุรกิจ จำนวน 77 หน่วย ใน 36 องค์การของ ประเทศสหรัฐอเมริกา	- แบบสอบถาม	- Multiple Regression Analysis	CE → Performance
Antoncic และ Hisrich (2001)	องค์การธุรกิจ SMEs จำนวน 192 แห่งในประเทศ สโลเวเนียและสหรัฐอเมริกา โดยมีผู้บริหารเป็น ตัวแทนตอบแบบสอบถาม	- ข้อมูลทุติยภูมิ - แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Financial Performance
Lumpkin และ Dess (2001)	ผู้ประกอบการ และผู้บริหารองค์การ จำนวน 124 คน ใน 94 องค์การธุรกิจ	- แบบสอบถาม	- Factor Analysis - Multiple Regression Analysis	CE → Financial Performance
Liu, Luo และ Shi (2002)	ผู้บริหารขององค์การรัฐวิสาหกิจ จำนวน 304 คน ใน ประเทศจีน	- แบบสอบถาม	- Factor Analysis - Multiple Regression Analysis	CE → Customer Performance
Yang และคณะ (2007)	องค์การธุรกิจ SMEs จำนวน 131 แห่งในประเทศจีน โดยมีผู้บริหารเป็นตัวแทนตอบแบบสอบถาม	- แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Customer Performance

ตารางที่ 2.18 (ต่อ)

งานวิจัย	ตัวอย่าง	เครื่องมือการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการศึกษา
Bhardwaj และคณะ (2007)	องค์การธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ จำนวน 181 แห่งของประเทศอินเดีย โดยมีผู้บริหาร เป็นตัวแทนตอบแบบสอบถาม	- แบบสอบถาม	- Moderator analysis	CE → Internal Performance
Ozdemirci (2011)	องค์การธุรกิจในเมืองอิสตันบูล ประเทศตุรกี	- แบบสอบถาม	- Multiple Regression Analysis	CE → Abstract & Concrete Performance
Mokaya (2012)	ศึกษารอบแนวคิดในการวิจัย	-	-	CE → Financial Performance
Zehir และคณะ (2012)	พนักงานในองค์การธุรกิจ SMEs จำนวน 375 คนของ ประเทศตุรกี	- แบบสอบถาม	- Factor Analysis - Multiple Regression Analysis	CE → Abstract Performance
Lekmat และ Chelliah (2014)	องค์การธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ จำนวน 287 แห่งของประเทศไทย โดยมีผู้บริหารเป็น ตัวแทนตอบแบบสอบถาม	- แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Customer Performance CE → Financial Performance
Armesh และคณะ (2014)	องค์การธุรกิจ SMEs จำนวน 280 แห่งในประเทศ อิหร่าน โดยมีผู้บริหารเป็นตัวแทนตอบ แบบสอบถาม	- แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Financial Performance
ก้องเกียรติ นูรณศรี (2553)	องค์การธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย จำนวน 611 แห่ง	- แบบสอบถาม	- Structural Equation Modeling	CE → Abstract & Concrete Performance

บทสรุป การศึกษาในบทที่ 2 ได้มีการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (CE) ซึ่งหมายถึง ความสามารถโดยรวมขององค์การในการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างคุณค่าให้แก่สินค้าหรือบริการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 5 ตัว ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New business Venturing) และการปรับปรุงองค์การใหม่ (Self-Renewal) 2) แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาครั้งนี้มุ่งวัดประสิทธิผลขององค์การจากผลการดำเนินงานที่เป็นตัวบ่งชี้ด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1996) โดยผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth, อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth), อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA), อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (Net Profit Growth) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction), ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และคุณภาพบริการ (Service Quality) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency), นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) และความปลอดภัยและการติดตามตรวจสอบ (Safety and Scrutiny) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) และอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Retention) 3) แนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมีธุรกิจหลักอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน คือ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และถือเป็นฐานใหญ่ของพีระมิดโครงสร้างอุตสาหกรรม แต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าว ส่วนใหญ่ยังพบว่ามีจุดอ่อนในเรื่องของการบริหารจัดการ มาตรฐานด้านการท่องเที่ยว และการให้บริการ รวมถึงการขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงได้จัดทำแผนการส่งเสริมและแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ปี 2555-2559 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น 4) แนวคิดและทฤษฎีธุรกิจนำเที่ยว สถานการณ์ของธุรกิจนำเที่ยวในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในหลากหลายด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม

นักทอ่งเทียว ตลอดจนปัญหาด้านการจัดการของธุรกิจ สิ่งสำคัญคือบริษัทนำเทียวจะต้องตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และริบปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer Centric) ในทุกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจ 5) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการองค์การในด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness) การกล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking) การสร้างธุรกิจใหม่ (New Business Venturing) และการปรับปรุงองค์การใหม่ (Self-Renewal) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การธุรกิจในแต่ละด้านแตกต่างกัน